

**CÓMO SE HA DEFINIDO LA CONFIGURACIÓN HISTÓRICA DE LA
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN LA ORGANIZACIÓN CONFEDEGAS S.A.**

WILLINTON AYALA MOSQUERA

ASESOR: JORGE IVAN VÉLEZ CASTIBLANCO

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2013

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por haber infundido en mí principios y valores que me han servido para el desarrollo personal y profesional. A mi esposa y a mis hijos por ser el motor, la razón e inspiración de mi vida, y además por la paciencia que me han tenido a lo largo de todos estos años. A mis amigos por toda la ayuda y el apoyo que me han brindado incondicionalmente para el logro de mis propósitos.

TÍTULO

Cómo se ha definido la configuración histórica de la estrategia de negocios en la organización Confedegas S.A.

RESUMEN

Mintzberg plantea que el éxito de diferentes negocios se puede explicar, no por el uso de un solo atributo organizacional (tal como un tipo concreto de sistema de planificación o forma de descentralización), sino por cómo se interrelacionan varios atributos. Por tanto la “Escuela de la Configuración” nos invita a que la organización debe estudiar claramente en dónde estaba y como está hoy, reconociendo sus capacidades internas y teniendo en cuenta el medio externo donde se relaciona para que de esta forma pase a otro estado de existencia. Precisamente es lo que se pretende explorar con este trabajo de investigación en Confedegas S.A., bajo el lente de la “Escuela de la Configuración”, con el objetivo de encontrar sus diferentes estados en el largo camino que han recorrido para establecerse y sostenerse en el mercado, lo cual les ha servido para llevar y orientar de manera eficiente su exitoso negocio.

En el desarrollo del “safari” de Confedegas S.A. se realizaron entrevistas al personal estratégico de la compañía, dada su larga trayectoria y conocimiento en el sector y la organización, además de la participación en la toma de decisiones. La importancia de hacer la investigación a través de la “Escuela de la Configuración” radica principalmente en que permite mirar en periodos de tiempos, la trayectoria de la organización tratando de integrar todos los elementos de las otras escuelas que explica Mintzberg, para luego estudiarlos por separados y después establecer la conexión entre ellos. Dicen que “la mejor forma de predecir el futuro es mirar el desempeño del pasado”, y precisamente con esta escuela es lo que se pretende hacer. Posteriormente, de esta forma, obtener un acercamiento probable a lo largo de toda su historia o tratar de explicar el establecimiento de sus estrategias, y además si han perdurado en el tiempo.

Palabras Claves: Configuración, Estrategia, Negocio, Estructura, Transformación.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	7
2. PROBLEMA DE ESTUDIO	10
3. OBJETIVO GENERAL.....	11
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
4. ALCANCE	12
5. MARCO CONCEPTUAL.....	13
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
7. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS	22
7.1 Periodos del sector Gas LP.....	24
7.2. Configuración de políticas estratégicas.....	27
7.2.1. Nuevas políticas estratégicas.....	28
7.2.2 Configuración de estrategias.....	29
7.2.3 Tipos de estructuras.....	35
7.2.4 Etapas.....	37
7.3 Secuencias de etapas.....	39
7.3.1. Conducta corporativa.....	42
7.3.2. Transformación de la organización.....	43
7.4. Consolidación de la configuración de estrategias de Confedegas S.A.....	45
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
8.1 Sobre el concepto de estrategia y configuración.....	46
8.2. Recomendaciones.....	49
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1. Periodos del Gas LP en Colombia.....	27
2. Tabla 2. Configuración de Estrategias del Grupo Confedegas S.A.....	35
3. Tabla 3. Estrategias Transversales en todo el lapso del tiempo.....	35
4. Tabla 4. Consolidación de Configuración de Estrategias de Confedegas S.A.....	45

TABLA DE ANEXOS

1. Definiciones de Gas LP y Gas Natural.....	59
2. Resoluciones y decretos del Sector Gas LP.....	60

1. INTRODUCCIÓN

Confedegas S.A., fundada en el año 1975, es una organización que agrupa a ocho empresas, cinco de ellas se dedican al servicio público domiciliario en la comercialización de Gas LP en cilindros y a granel (Carro Cisternas). Estas empresas son Norgas S.A., Gasan S.A., Asogas Colgas S.A., Colgas de Occidente y Gases de Antioquia; las empresas están ubicadas estratégicamente en el territorio nacional con el propósito de cubrir la distribución en todo el país. Dichas empresas tienen sedes o agencias en múltiples municipios, veredas y corregimientos, que garantizan la cobertura del servicio, mandato que deben cumplir según resolución 023 de 2008 de la CREG (Comisión de Regulación de Energía y Gas). La organización cuenta con una factoría que se dedica a la fabricación de cilindros, tanques para almacenamiento, tanques estacionarios, cisternas rodantes y además importa productos que no pueden fabricar, dada su infraestructura. La empresa se llama Cinsa S.A. y además cuenta con tres plantas agencias ubicadas en Cundinamarca, Valle del Cauca y Santander. Por otra parte, tiene una empresa transportadora llamada Cotranscol S.A. ubicada su sede principal en la ciudad de Bucaramanga, cuyo objeto principal es transportar la materia prima y el producto final de toda la organización, y además presta el servicio de carga seca y líquida a terceros. Por último, posee una compañía que se dedica a vender todos los accesorios y equipos de última generación para toda la cadena en el envasado, almacenamiento, transporte y distribución de Gas LP. La compañía está ubicada en Bogotá y cuenta en su mayoría con productos importados; esta compañía además de cubrir las necesidades de toda la organización también expende a todo el público del sector GLP.

Actualmente el sector GLP en Colombia es operado por 68 empresas aproximadamente, agremiadas en su mayoría por Agrengas y Confedegas, empresas que llegan a estratos bajos en un 70%, lo cual hace que el GLP suministrado en cilindros sea un producto que impacte el costo de la canasta familiar, pero que se ve afectado por los altos precios del petróleo a nivel mundial; este factor hace que la vulnerabilidad aumente para las compañías dedicadas a la distribución de Gas LP.

Las empresas de nuestro país dedicadas a la comercialización de este producto, se están viendo afectadas por múltiples factores que impactan su estructura financiera, tales como:

- La penetración del mercado del gas natural en la zona urbana, lo que implica el desplazamiento a la zona rural para lograr desarrollar nuevos mercados para el Gas LP.
- El desplazamiento de la zona urbana a la rural genera el deterioro de la flota vehicular (mantenimiento) ocasionado por el mal estado de las vías de acceso a esta población.
- Otro de los factores críticos es el esquema de comercialización, al final de la cadena de abastecimiento. El 70% de la comercialización de Gas LP en los puntos de venta (expendios no propios de la empresa) está en manos de terceros con los cuales se dificulta la negociación, ya que buscan cada vez una mayor utilidad en detrimento de los intereses de las empresas comercializadoras de Gas LP.
- La existencia de Ecopetrol como único proveedor, lo que genera riesgos por su poder en el mercado.
- La ilegalidad de terceros que sin invertir reenvasan los cilindros afectando las ventas aproximadamente en un 20%, según la nueva agremiación Gasnova, además de vulnerar la seguridad de los usuarios.

- La competencia directa de otras empresas que ofrecen un servicio más barato y las políticas que se han establecido a nivel comercial con los puntos de ventas o expendios.
- La inserción de la Inversión Extranjera Directa en el sector.

El panorama anterior descrito del sector Gas LP en nuestro país, las nuevas tendencias mundiales en las energías alternativas y las nuevas configuraciones para la prestación del servicio, hace imperativo que la organización defina estrategias claves que le permitan prepararse y adaptarse fácil y rápidamente a desafíos futuros, alcanzar sus objetivos trazados y obtener los resultados deseados para garantizar las sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Es por esto que el objetivo de esta investigación busca identificar cómo Confedegas S.A. ha definido, establecido y aplicado su estrategia en el negocio durante los últimos 40 años, a partir de sus hechos históricos, su estado actual y sus perspectivas futuras, con el fin de sentar las bases para su planteamiento estratégico de los próximos años. La investigación se centra en indagar al personal estratégico que ha participado durante muchos años en la construcción de la organización, y que por sus aportes ha ayudado a fortalecer el crecimiento y la sostenibilidad de la organización. El modelo de la entrevista varía de acuerdo al entrevistado, es decir, la entrevista al dueño de la compañía es diferente a los altos ejecutivos, así como también difiere de los gerentes.

La investigación toma como fuente principal los conceptos definidos por la “Escuela de la Configuración” planteados por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel en su libro *Safari a la Estrategia*. Posteriormente nos centraremos en establecer una discusión y análisis, que tratará de explicar lo encontrado en cada una de las entrevistas, con el ánimo de intentar explicar los periodos del sector del Gas LP, las configuraciones de las estrategias, los tipos de

estructuras que a lo largo de su historia se han configurado, sus etapas, conductas corporativas y su posible transformación. Luego pasaremos a las conclusiones y recomendaciones donde trataremos de dar unas sugerencias, a la luz de lo encontrado en las entrevistas, para luego tratar de dar ciertas recomendaciones que sirvan de guía o soporte hacia el futuro.

2. PROBLEMA DE ESTUDIO

Por el proceso de globalización de los países emergentes, particularmente Colombia al estar jalonado por esta realidad, obliga a plantear en los diferentes sectores empresariales e industriales sus estrategias corporativas y empresariales, de tal forma que se acomoden y se adecuen a las nuevas realidades del mercado, cada vez más exigentes a la hora de ser competitivos. Específicamente el sector GLP en Colombia ha virado a un proceso formal, que sin duda alguna ha basado su concepción en el mejoramiento de la prestación del servicio, para que redunde en todos los grupos de interés que componen el sector en su conjunto. Este proceso de transformación hace necesario que se responda, ¿de qué manera se ha configurado históricamente la estrategia de negocio en el grupo Confedegas S.A. en los últimos 40 años?, esta pregunta se pretende responder desde el lente de la “Escuela de la Configuración” de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. Para tal entendimiento, a continuación se define conceptualmente qué significa estrategia, según los autores.

- Definiciones de estrategia

La estrategia según los autores puede ser un plan, patrón, posición, perspectiva y estratagema. Como Plan, una estrategia es aquella que comprende una serie de pasos para alcanzar una meta predeterminada. Es un camino para ir de un punto dado a uno deseado. Como Patrón, la estrategia significa una coherencia de la conducta en un tiempo dado, es decir, una serie de pasos

que se repiten a veces intencionalmente pero otras veces no. Como Posición, la estrategia es la ubicación que la empresa o un producto ocupa en un ambiente dado, es decir, un lugar dentro de un contexto. Como Perspectiva, la estrategia es un razonamiento, una forma de ver el mundo que radica en la mente del estratega. Finalmente como Estratagema, la estrategia es una maniobra o mecanismo para superar el enemigo (comercialmente hablando).

3. OBJETIVO GENERAL

Identificar y establecer las diferentes estrategias de negocio concebidas o gestadas en el grupo Confedegas S.A., desde una mirada de la “Escuela de la Configuración”, mediante un estudio de la empresa durante los últimos cuarenta años, a través de una exploración documental y de entrevistas con personas de distintos niveles de la empresa, que permitan establecer unas bases para el planteamiento estratégico futuro, a partir de sus hechos históricos y del reconocimiento de momentos claves en su evolución.

3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar la evolución de la empresa en el tiempo, considerando los principales cambios normativos claves establecidos, para el funcionamiento del sector al cual pertenece la empresa.
- Determinar el proceso de transformación de cada una de las configuraciones adoptadas.
- Determinar el proceso de creación de estrategia y la resultante para cada configuración adoptada según el contexto.

- Reconocer los aspectos emergentes en el macro entorno (PESTEL) y en el micro entorno (Cinco fuerzas de Porter) en los momentos claves de la evolución.
- Analizar la estructura de poder a lo largo de su evolución y la asociada a los elementos emergentes en los momentos claves.

4. ALCANCE

La investigación se relaciona con cualquier organización, dada la amplitud conceptual de estrategia y su aplicabilidad. Hoy se habla mucho del tema en cuestión, pero cabe destacar que el término se ha venido tratando desde hace mucho tiempo y empezó según los especialistas en la vida militar. Se escogió el sector Gas LP, primero porque es un sector que viene formalizando su estructura organizacional y, segundo por la participación de la inversión extranjera en el sector. Otro argumento es el impacto que puede tener este sector hacia adelante en la conservación del medio ambiente y en el aporte a la movilidad de las ciudades del país, como una energía alternativa para dicho fin. Se escogió la organización Confedegas S.A. por ser la que ha tenido el liderazgo a nivel nacional, con una participación del 34% del mercado a nivel país. La metodología de la investigación es un estudio de caso donde se hace una exploración profunda, que busca aproximarse a las formas en que se han establecido las estrategias, siguiendo el lente de la “Escuela de la Configuración” que explica Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. Cabe destacar que la investigación no busca establecer nuevas estrategias, pero sí dar una serie de recomendaciones como aporte al desarrollo de la organización. Por la presencia de toda la organización a nivel país, la cobertura de dicha investigación será toda la geografía nacional. Al retomar la frase “La mejor forma de predecir el futuro es mirar el desempeño del pasado”, no trata de definir que dichas estrategias solo estén basadas en el pasado, sino que la

investigación se apoyará en la información histórica para luego intentar dar una serie de recomendaciones muy aproximadas.

5. MARCO CONCEPTUAL

En esta época de apertura, las empresas deben responder a cambios permanentes del mercado, adoptar mejores prácticas y fortalecer sus competencias para mantenerse por encima de sus rivales o, por lo menos, sobrevivir ante ellos; actividades que por sí solas no tendrían éxito sin una estrategia que defina el camino.

Esto supone la importancia de las estrategias en las organizaciones o, en términos simples, definir una ruta a recorrer para alcanzar los objetivos. Michael Porter define la estrategia como “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (2011, pag.103).

Al analizar la concepción del enfoque estratégico en la gestión empresarial, se evidencia que este constituye una de las claves para el éxito de dicho proceso. Por ello, resulta oportuna una breve introducción al vocablo estrategia. Estrategia es originaria del griego *Strategor* o el arte del general en la guerra. Procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar), pero aparece en el campo económico y académico en la década del cuarenta, mientras que la aplicación de la planeación estratégica data de la década del sesenta del siglo XX, y se introduce en el campo de la teoría del *management* en el año 1962, cuya idea básica es la competición.

Las siguientes son las dimensiones del concepto de estrategia según Hax y Majluf (1996); para ellos la Estrategia:

1. Establece los propósitos de la organización en términos de objetivos a largo plazo, acciones a corto plazo y recursos necesarios para implementarlos (Chandler, 1962).
2. Define el campo competitivo de la organización, es decir, selecciona el negocio donde la organización está o desea estar (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965).
3. Permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, en cada uno de sus negocios mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas (Porter, 1980, 1985, 1991).
4. Define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional (Ansoff, 1965; Vancil y Lorange, 1975; Steiner y Miner, 1977; Andrews, 1980; Hax y Majluf, 1984).
5. Es un modelo de toma de decisiones coherentes, unificadoras e integradoras (Mintzberg, 1978, 1987, 1993).
6. Define la naturaleza de la contribución económica y no económica de la organización a su público objetivo (agentes del mercado) (Hax y Majluf, 1996).
7. Es una expresión de la ambición estratégica de la organización (Hamel y Prahalad, 1989).
8. Es una forma de desarrollar y nutrir las competencias esenciales de la organización (Hamel y Prahalad, 1990).
9. Es una forma de invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible (Wernelfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Vallet, 2000).

En este sentido, Mintzberg (1998) aporta una clasificación más elaborada al clasificar a las diversas aproximaciones a la estrategia, realizadas por el mundo académico en diez grupos (o

escuelas) de estudio de la estrategia, según la perspectiva con que se considere el proceso estratégico:

- Tres escuelas normativas o prescriptivas de pensamiento estratégico (las escuelas de diseño, de planificación y del posicionamiento) que podrían identificarse, sobre todo las dos últimas, con el *strategic content*.
- Otras seis escuelas positivas o descriptivas (la escuela empresarial, cognitiva, del aprendizaje, del poder, de la cultura y del entorno) y una última escuela, en la que se encuadrarían los autores y denominada por éstos transformativa: la “Escuela de la Configuración”.

A partir de ello Mintzberg (1994), propone una definición multi-dimensional de la estrategia organizativa, que recoge aspectos complementarios de dicho concepto en una única definición: como plan, patrón, posición, perspectiva y estratagema.

Resumiendo, se puede afirmar desde diferentes enfoques sistematizados por el autor, que:

- Se reconoce que la estrategia permite orientar las decisiones para lograr la meta propuesta, asignando los recursos y estableciendo las principales acciones para su logro.
- Que es un fenómeno objetivo. Las condiciones del entorno surgen quieran o no, sus participantes sean advertidos o no; y pueden afectar o no a la empresa.
- Que tiene un carácter dinámico por la inestabilidad del entorno y que la estrategia no solo responde al ambiente, sino que también trata de conformar este a favor de la empresa.

Hay un gran número de autores que definen el concepto de estrategia, particularmente para explicar aún más el enfoque de estrategia; traigo a colación dos definiciones que según mi

percepción, compaginan con las cinco definiciones que tratan de explicar los autores de *Safari a la Estrategia*.

Andrews (1962): “La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (pág. 5).

Ansoff (1976): “La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal, que definan la esencia natural de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro” (pág. 5).

La interpretación de estrategia puede variar según sea el sector, el estilo gerencial, la cultura, idiosincrasia, etc., probablemente tener un consenso acerca de tal concepto es complicado, es como tener a un defensor de la teoría idealista y otra evolucionista. A mi modo de ver y entender comparto el concepto de que la estrategia es un patrón, que significa coherencia en el tiempo.

Jim Collins y Morten T. (2011) en *Empresas Grandiosas* tratan de explicar por qué muchas empresas triunfan a pesar de los momentos críticos, y se basan en una serie de elementos que a grandes rasgos constituyen una estrategia. Estas son: disciplina ciega, creatividad empírica, paranoia productiva, ambición de nivel cinco y principio de las 20 millas, entre otras. Todas estas iniciativas combinadas tipifican una estrategia, y son características de los altos desempeños y éxitos de empresas como Microsoft, Intel, Southwest Airlines, Apple, etc. Una particularidad que se deslumbra en este estudio es que de todas las estrategias planteadas por las compañías en mención, no cambiaron la esencia, probablemente hicieron ajustes, pero sus estrategias según como lo explican los autores de *Empresas Grandiosas* no cambiaron ni sufrieron cambios sustanciales a la hora de compararlas con sus oponentes. Ese patrón los distingue de sus rivales y gracias a esta filosofía se hicieron grandes. Por otra parte, esa coherencia en el tiempo debe ir

entrelazada entre las actividades o procesos de la compañía, su producto y el mercado. Esta mirada posiblemente proporciona con claridad hacia el futuro en qué negocios se quiere estar y hasta dónde se quiere llegar.

En la investigación lo que se quiere lograr es si tal coherencia en el tiempo existe, ya que la organización y objeto de estudio han demostrado ser un caso de éxito dentro del mismo sector. Esta serie de definiciones de estrategia sintetizan el concepto pero emerge una pregunta ¿cómo se definen, conciben o gestan estas estrategias en las organizaciones? Mintzberg plantea diez (10) escuelas de pensamiento que agrupan los puntos de vistas de muchos autores, que han realizado investigaciones acerca de este asunto a lo largo de la historia y que, según él, contemplan las diferentes visiones respecto a la creación de estrategias en las organizaciones.

Mintzberg plantea que estas escuelas de pensamiento marcan o agrupan cuatro grandes tendencias: unas más enfocadas a cómo deben formularse las estrategias y no cómo se crean, denominadas como las prescriptivas y en las cuales se encuentran inmersas las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento; otras más orientadas a describir o comprender este fenómeno de la estrategia dentro de las organizaciones, dentro de las que clasifican las escuelas empresarial y cognoscitiva.

Existe otro conjunto de escuelas catalogadas por Mintzberg como emergentes y que ven este fenómeno como un proceso que supera lo individual, se enfoca en procesos de colaboración y cooperación. En este conjunto encajan las escuelas de aprendizaje, de poder, cultural y ambiental, ésta última muy asociada a estudiar la importancia de reaccionar ante los cambios del entorno más que al desarrollo de las capacidades internas de las organizaciones.

El último conjunto está asociado solo a la “Escuela de la Configuración” que se encarga fundamentalmente de reconocer e integrar las demás escuelas, buscando un equilibrio entre la

teoría, definiciones originadas en investigaciones, y la práctica, actuaciones de los equipos dentro de las organizaciones. Dos conceptos claves para definir esta escuela: configuración y transformación, “uno, describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea” y “el otro describe el proceso de creación de estrategia” (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, 2007, Pág.382). Para realizar el estudio de caso del Grupo Confedegas S.A. se tomará como referencia esta escuela de configuración. La ventaja que se logra hacer en la investigación bajo el lente de la “Escuela de la Configuración”, es que permite hacer un recorrido a lo largo de la historia de la organización, dividirlo en periodos de tiempos, establecer varios periodos de tiempos, analizarlos por separados y tratar de establecer las diferentes configuraciones, así como tomar elementos de las otras escuelas. Una vez inmerso en dichas configuraciones, permite ver a lo largo del recorrido, sus etapas, las diferentes estructuras adoptadas y, por último, posibilita ver si durante sus configuraciones hubo transformaciones trascendentales (“cambios cuánticos”) o solo un aprendizaje incremental.

En aras de fortalecer la investigación argumentativamente, se centrará en seguir los postulados descritos en la “Escuela de la Configuración”, escrita por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (*Safari a la Estrategia*). Bajo esta teoría, se intentará identificar las diferentes estrategias planteadas y ejecutadas, que a lo largo del tiempo han hecho de Confedegas S.A. una empresa líder en el sector Gas LP. El texto en mención recorre 10 escuelas, que según los autores tratan de explicitar las diferentes formas de configuración de las estrategias, pero la “Escuela de la Configuración” trata de explicar la forma cómo se forman las diferentes estrategias, es decir, recoge de las otras escuelas y en una sola explica la formación y transformación que sufren las compañías en periodos de tiempo largos, a través de sus estrategias. Esta escuela explica que las configuraciones estratégicas “la mayor parte del tiempo, en una organización puede ser descrita

en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias” (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, 2007, pág.386) y en otra de sus premisas dice que “estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación” y “con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y periodos de transformación pueden ordenarse en secuencias regulares” (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, 2007, pág.387). Precisamente estas premisas ayudan a plantear un camino o lente para llegar a tratar de explicar las configuraciones estratégicas que llevaron a Confedegas S.A. a tener el liderazgo en el sector Gas LP.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para realizar este trabajo fue un estudio de caso: “Significa una exploración profunda y pormenorizada de un fenómeno contemporáneo en su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes evidentes que pueden usarse” (Descombe, Martyn, 2010, p. 670).

Se definió el tipo de investigación cualitativa: “Método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales, que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales

y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan” (Wikipedia, 2013, pág. 1).

La investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc.

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron: entrevistas de profundidad, entrevistas semi-estructurada y análisis de documentos internos de la empresa de las diferentes áreas. Se tomó como unidad de análisis: la empresa.

La muestra seleccionada se dio con personas representativas y con mayor trayectoria y recorrido dentro la compañía, que permitiera la reconstrucción completa de la historia del Grupo Confedegas S.A. a lo largo de los últimos 40 años. Dada la relevancia e importancia de la investigación, se hace necesario que la cobertura de la misma se haga extensiva a todo el grupo Confedegas por varias razones: la primera de ella es que Gases de Antioquia queda incorporada como una de las estrategias corporativas del Grupo como tal. La segunda, es que se hace más interesante y beneficioso explorar las configuraciones de las estrategias que estableció el dueño del *holding*, además porque era él quien tomaba las decisiones y definía el rumbo de las compañías.

JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGIA A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN

Basado en la orientación que da el “muestreo teórico”, donde se explica “que es importante cuando se exploran áreas nuevas y pocas conocidas, porque le permiten al investigador escoger las perspectivas de muestreo que puedan producir el mayor rendimiento teórico. En este método el investigador hace un muestreo de acontecimientos e incidentes y no de personas ni organizaciones *per se*” (Toro, Iván Darío & Parra, Rubén Darío, 2010, pp. 312). Otra de las cosas que explica el método es la “saturación teórica”, es decir, “trata de buscar o reunir todos los datos hasta que las categorías estén agotadas” (Toro, Iván Darío & Parra, Rubén Darío, 2010, pp. 316). La importancia de seguir este modelo de muestreo en la investigación es tratar de explorar y reunir al máximo la información, sea escrita o verbal, sobre cómo han tomado las decisiones en Confedegas S.A., hasta lograr tener un panorama posible de cómo se configuraron sus estrategias. Por esta razón en primera medida, no se indica un número tal de personas a entrevistar, porque precisamente lo que se busca es dotar la investigación de información clave y estratégica que la organización tuvo que tomar. En segunda medida, no se trata de escoger por escoger a los entrevistados, ya que se trata de información poco pública al interior de la compañía; entonces evidentemente fue escogido el personal del ápice estratégico, que de alguna manera participaba e incidía en la toma de decisiones a nivel corporativo y empresarial. Por otra parte, el número de entrevistados se hizo hasta llegar a la información que se consideraba adecuada para construir la teoría de la investigación. Por tanto, se definieron entrevistas de profundidad con el propietario y fundador de la compañía, con el director general y el director administrativo y de planeación, por ser los ejecutivos con más tiempo en la compañía y, además, se definieron entrevistas semi-estructuradas con varios gerentes generales de varias compañías, el director comercial de marca y distribución, el director de operaciones y director técnico.

Aparte de hacer entrevistas se revisaron documentos internos y resoluciones que los entes reguladores han emitido.

La confidencialidad de la investigación no tiene restricciones de divulgación en ninguno de los medios de comunicación. Las entrevistas se hicieron de manera certeras y espontáneas y dentro de la información entregada no hay contenido alguno que censure a terceros, que dé lugar a posibles demandas, como tampoco hay discriminación alguna que afecte intereses de los entrevistados y del público en general.

Como la investigación se centra metodológicamente en las entrevistas de profundidad y semi estructuradas, se siguió la guía establecida por Aldo Merlino explicada en la *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, cuya explicación se encuentra en el capítulo cuatro del libro en mención, que va desde la página 113 hasta la 132. Bajo estos consejos, se trató de formar una guía a seguir durante las entrevistas, pero cabe destacar que a medida que se avanzaba en la conversación iban surgiendo nuevas preguntas.

7. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

El desarrollo de la discusión y el análisis en primera medida, se centra en tratar de explicar los periodos que han marcado a lo largo de la historia el sector Gas LP en Colombia; cabe destacar que es una aproximación somera, práctica y ligera destacando los momentos más relevantes. Los periodos se vislumbran en cuatro etapas: la primera demarca todo lo acontecido antes de la ley 142 de 1994 del Ministerio de Minas, la segunda nace con la ley en mención donde se da una variedad de acontecimientos; para destacar uno de ellos, es que el sector toma el carácter de servicio público domiciliario y otras medidas que se desprenden de ello. La tercera etapa se destaca con el nacimiento de la resolución 023 de 2008 de la CREG, con esta ley entra a regir la

responsabilidad de marca, es decir, las empresas deben hacerse cargo de todo el parque de cilindros, por tanto, su nuevo rol es de grandes inversionistas y se estipulan unas categorías de acuerdo a su configuración administrativa y financiera. Por último, en el momento se está gestando una nueva agremiación, donde se cree que deben quedar cuatro grandes grupos y además buscarán darle mayor relevancia al sector, como por ejemplo, que el GLP sea permitido para el uso de Gas LP en la automoción. Posteriormente se inició con las diferentes configuraciones tanto de algunas políticas estratégicas como también las configuraciones estratégicas, lo cual es de relevancia para esta investigación, porque es el destino al que se quiere llegar. Con el ánimo de ver qué pasó en medio de estas configuraciones a lo largo de su conformación, se trata de mostrar lo que sucedió con las estructuras. Evidentemente lo que se busca descubrir es qué tipo de estructura se adoptó en las configuraciones contratadas, por ejemplo, si sus estructuras eran empresariales, mecánicas, etc., ante una configuración dada. Luego se trata de explicar la concatenación que hay en cada configuración estratégica y la estructura adoptada. De igual forma, con cada una de las etapas se busca explicar qué pasó entre una etapa y otra, es decir, si el proceso es constante o interrumpido. Siguiendo con las conductas operativas, se realizará una llegada aproximada de qué forma se adoptaron en Confedegas las diferentes conductas que se detallan en la “Escuela de la Configuración”, en el libro de Mintzberg, *Safari a la Estrategia*, en el cual se destacan cuatro conductas. Por último, la aproximación se basa en llegar o tratar de explicar de qué forma se fue transformando la organización, es decir, si fue súbitamente o, por el contrario, fue una transformación revolucionaria. Es decir, en resumen se quiere hacer una aproximación para tratar de mostrar las diferentes configuraciones, analizar desde el punto de vista de sus estructuras qué pasó y,

finalmente, si en cada periodo hubo grandes cambios en la organización y de qué forma sucedió esa transformación.

7.1. Periodos del sector Gas LP

Los periodos del sector GLP posiblemente se pueden describir en tres etapas ya dadas (ver tabla. 1) y una cuarta que se vislumbra; la primera se da antes de llegar la ley 142 de 1994. Antes de esta ley el Gas LP se vendía en las ciudades grandes, existían limitaciones geográficas y con cupos asignados. (*“Cuando inició me di cuenta que la compra de la materia prima (Gas LP) era por cupos, en ese entonces tenía un cupo de 100.000 galones y no podía vender más que eso y nadie me podía exigir vender más de los 100.000 galones de GLP. Inmediatamente analicé el entorno y pude observar que la estrategia no era de vender gas, sino comprar GLP”*, Entrevista Luis Lizarazo, LL). Todo esto limitaba a las empresas a seguir desarrollándose, pero al interior del grupo Confedegas lograron encontrar la manera para seguir creciendo, la cual consistía en comprar los cupos a aquellas empresas que no lograban utilizarlo (*Estrategia: Comprar GLP para que crezca en ventas, LL*) y se revendían en la zona donde tenían su mercado natural, y el otro punto era buscar que al llegar el gas natural a las ciudades se fuera expandiendo, de lo contrario estaban condenados a desaparecer (*“Estrategia: expandirse hacia otros mercados”*, Entrevista, LL). (*“Analizo y digo, si solo nos quedamos en la zona delimitada esta empresa se muere, entonces me tengo que ir en contra de la normatividad vigente, es decir, expandirnos, buscar otros mercados aun cuando la norma no lo permitía”*, Entrevista, LL). Lo que buscó la organización fue crear la necesidad de cambiar el esquema de las restricciones, luego elevarlas y por último buscar su aprobación. Para lograr que se materializara la estrategia de expansión, hubo que romper las barreras que prohibían la expansión a otros mercados ante los estamentos de

control, y quedó establecido en la ley 142 de 1994, además que le dieron la categoría de servicio público domiciliario.

Una vez nació la ley 142 de 1994 el Gas LP se convirtió en un servicio público, donde el sector del gas natural con subsidio a bordo se masificó y achicó el Gas LP; esto hizo que el sector Gas LP empezara a expandirse a otros lugares, comenzó el canibalismo, la dura competencia, el costo de la distribución aumentó, la informalidad se desató y, por otro lado, para completar el pastel, cada uno tiró para su lado y no lograron establecer un gremio fuerte que hablara con el Gobierno para buscar una paridad tarifaria frente al gas natural. Además se intensificó la llegada de nuevas resoluciones, lo cual hizo que este sector se complicara más y se tuviera que hacer mayores inversiones, inclusive resoluciones que afectaron las rentabilidades de las compañías hasta el punto que llegaron a cerrar algunas.

Para el año 2008 nació la resolución 023 de la CREG, la cual buscaba formalizar el sector. Esta ley llevó a que muchas empresas cerraran, y pasaran de ser cerca de 350 compañías a nivel nacional a ser hoy 56 aproximadamente. Esto se dio por las grandes inversiones que debían hacer para la compra de cilindros y las certificaciones de todas las plantas. Con la responsabilidad de marca, los que querían seguir en el negocio debían convertirse en grandes inversionistas y estos deberían marcar todos los cilindros con su marca, es decir, los cilindros ya no eran del cliente sino de la empresa prestadora del servicio, por tanto, si querían un cliente nuevo debían comprar el cilindro y su posterior mantenimiento corría por cuenta de la empresa más no del cliente, como antes sucedía. Además de este panorama también se vieron en la necesidad de trasladar la oferta hacia el sector rural, donde se triplicaban los gastos de distribución, aumento del mantenimiento de los vehículos, y por ello sus rentabilidades disminuyeron y estas perdían valor. Con esto se logró o se hizo necesario que ingresaran nuevos inversionistas al sector Gas LP, y

para el año 2008 el gobierno de Álvaro Uribe en su plan de gobierno tenía una política clara para los inversionistas extranjeros, y fue donde se dio el ingreso de las empresas chilenas (Lipigas, Gasco y Abastible) que hoy tienen cerca del 70% del mercado de Gas LP.

El corto ciclo se demarcó con el nacimiento de una nueva configuración, un nuevo gremio que pujara para buscar que el sector lograra salir del rezago que tenía, por causa de la fuerte penetración del Gas natural y el bajo respaldo por parte del Gobierno (*“los gremios del sector debieron hacer una fuerte presión ante el Gobierno y convencer al Estado para que equiparara económicamente al Gas LP, y el gas natural pudiera competir a la par, dado que ambos eran servicios público”*, Entrevista Dilso Vergel, DV). Lo que se empezó a dirimir es que debían quedar por lo menos cuatro grupos empresariales fuertes, similar al sector en Chile. Estos grupos agremiados buscarían la forma ante el Estado de presionar fuertemente para que se le diera mayor interés al sector Gas LP y poder desarrollar nuevos mercados, por ejemplo, permitiendo el uso del Gas LP en la combustión interna en motores de carga liviana y pesada, para mencionar uno de ellos, toda vez que este por sí solo le ayudaría al sector, a la movilidad en las grandes ciudades y le aportaría a la conservación del medio ambiente, dado que este energético produce poco gas de efecto invernadero. Con esto se lograría que las empresas empezaran a disminuir su destrucción de valor, aumentar su eficacia operacional, una mayor seguridad en el producto y, por último, mejorar el servicio que tanto le hace falta a los clientes que consumen este energético.

Tabla 1. PERIODOS DEL GAS LP EN COLOMBIA

1940-1993	Asignación del Gas LP por cupos, Delimitación de zonas geográficas para vender, Informalidad, Cilindros universales, Poca oferta de Gas LP, Demanda alta.
1994-2007	Nace la ley 142 de 1994 (Min Minas), La distribución del Gas LP se convierte

	en servicio público domiciliario, Subsidio para el gas natural en estratos uno y dos, Expansión del gas natural, Pérdida de mercado del Gas LP, Guerra de precios, Nacimiento de los expendios o intermediarios para prestar el servicio, Libertad de mercados, Libertad en la compra del producto, Poca oferta de Gas LP, Demanda alta, Nuevas regulaciones (80505, 010, 045, etc.), Precio de venta regulado, Fondos de mantenimiento de los cilindros.
2008-2012	Nace la resolución 023 de 2008, Responsabilidad de marca, Marcación de los cilindros, Grandes inversiones en la compra de cilindros y mejoras de plantas, Plan de “Gas sin fronteras” por empresas de gas natural, Aumento del costo de distribución del Gas LP, Aumento de la pérdida del mercado de gas LP (Aprox. 5% por año entre 2008-2013), Libertad de precio vigilado, Aumento de oferta de producto, Disminución de la demanda, Cierre de empresas por venta, fusión por compras, alianzas o quiebra (pasan de 300 a 56 aprox.), Ingreso de inversionistas extranjeros al sector Gas LP, Salida definitiva del cilindro universal, Certificación de las empresas y sus plantas.
2013- FUTURO	Nacimiento de nueva agremiación (Gasnova) la cual puja por: Nuevos usos del Gas LP, Paridad tarifaria entre gas natural y Gas LP, Gas LP vehicular, Formalización del sector. Reacomodación del mercado hasta reducirse en seis grandes empresas, Estandarización de los procesos internos de las empresas (eficiencia operativa y productividad), Fortalecimiento del servicio y mayor seguridad, Recomposición del mercado (Zona rural), Alianzas o fusiones por compras de las empresas pequeñas.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

7.2. Configuración de políticas estratégicas

Desde el momento que empezó don José Urbina a congregarse de una forma compenetrada y a visionar el negocio del Gas LP en Colombia, vio en el más allá una posibilidad infinita de lograr un éxito rotundo, pero para ello desde el comienzo y hasta ahora ha inculcado en toda la organización de manera enfática y contundentemente, las políticas que a continuación se detallan. Cabe destacar que no solo han prevalecido casi todas a lo largo del tiempo, sino que con los cambios que ha tenido el sector, hoy deben ser aplicadas otras que deben ayudar a jalonar las primeras, y destaca que a la luz de hoy se debe seguir conquistando el sector, dado que todos los días hay nuevas necesidades que satisfacer tanto de los clientes como de los empleados, (*“A los empleados y clientes hay que atenderlos, respetarlos, cuidarlos, escucharlos. Las empresas son los empleados y los clientes, son dos partes que hay que solucionarles los problemas que son*

muchos”, *Entrevista, JU*). Estas políticas que se vislumbran en la investigación, de alguna manera, ayudaron a formar las diferentes configuraciones estratégicas que han navegado en el grupo Confedegas S.A. y que hasta ahora han llevado a la organización a buen puerto.

- Reinversión de las utilidades en la compañía en personas, cilindros, Gas LP, vehículos, plantas almacenadoras, ensanches de plantas ya construidas y tanques estacionarios para hacerlas crecer.
- Fusión de empresas pequeñas para evitar el canibalismo y mejorar el servicio.
- Expandirse para buscar nuevos mercados.
- Comprar empresas para crecer y hacerlo a crédito.
- Comprar los cupos de Gas LP de aquellas compañías que no lograban utilizarlo todo.
- Ensanchar las plantas y adquirir plantas o construir plantas almacenadoras para tener más del 50% del almacenamiento del país.
- Crecimiento vertical para fabricar los cilindros y tanques que necesitan las empresas y así mismo crear una empresa que haga las importaciones para todo los accesorios que requieren dichos equipos.

7.2.1. Nuevas políticas estratégicas

Tal como se decía anteriormente, estas nuevas políticas estratégicas lo que hacen es contextualizarse con los nuevos desafíos que demanda el mercado desde el punto de vista plaza, producto, precio y promoción y, por otro lado, la configuración de las fuerzas que explica Porter. Por ejemplo, la llegada de la inversión extranjera al sector configura nuevos escenarios que deben ser bien leídos, analizados y entendidos en el campo real.

- Mejorar el servicio y recomposición del mercado.

- Conquistar el mercado rural y disminuir los costos de distribución a través del fortalecimiento de los canales de ventas.
- Mejorar la eficiencia operacional introduciendo tecnología.
- Comprar las empresas pequeñas, hacer alianzas o fusionarse.
- Vender el producto en cilindros más pequeños y dar facilidades de pago a los clientes.
- Buscar que el Gobierno quite las restricciones del uso del Gas LP para la combustión interna de motores y otros.

7.2.2. Configuración de estrategias

Fusión por atracción de mercados: desde que inició con la primera empresa hasta fusionarse con las otras y dar nacimiento a Norgas, pasaron cinco años. Aquí la estrategia era fusionarse para prestar un mejor servicio, aprovechar la necesidad del cliente y mejorar la rentabilidad de los activos y obtener mayores utilidades para todos. La intención era no canibalizarse entre ellos mismos: *(“El grupo empezó porque el señor Urbina tenía un negocio de electrodomésticos, el vendía a crédito pero la gente no tenía la plata para pagarle ambas cosas y para ese momento había mucha escasez de gas, por tanto creó una compañía que se llamó Urbigas; la idea era atender sus clientes a los que le vendía a crédito, pero en su visión se dio cuenta que era más importante el negocio del Gas LP. Para esa época había siete empresas de venta de gas en cilindros e hizo un gran esfuerzo y logró integrar su empresa con las demás y nació así la compañía Norgas”, Entrevista, DV)*. El proceso de unión consistió en aportar cada uno de los activos que poseían dichas empresas, las cuales eran muy pequeñas.

Expansión a nivel nacional: luego vino otro periodo donde se vio la posibilidad de expandirse regionalmente, entró al mercado de Santander y compró a Gasan, entró a Bogotá y compró a Bogotana de Gas, Cartagas, entre otras. Las compraba generalmente a crédito. (*“En este crecimiento se dieron situaciones coyunturales. Varias empresas tenían problemas y llamaban a José Urbina, quien por su habilidad negociadora terminaba comprando la empresa a crédito y las convertía en empresas muy rentables”*, Entrevista, DV). Este periodo de expansión se dio en más o menos 11 años. La estrategia de seguir comprando empresas todavía prevalece, con la premisa de que solo a nivel nacional queden por lo menos tres grandes grupos que manejen todo el sector, de tal forma que el negocio se vuelva más rentable, mejore el servicio y beneficie a toda la cadena. La visión de don José ha sido hasta la fecha liderar el sector, propósito que hasta el momento ha mantenido. Luego de comprar a Colgas donde ya visionaba el negocio a nivel nacional y comprar a Colgas de Occidente S.A. en el Valle del Cauca y el Eje Cafetero, adquirió Gases de Antioquia S.A. en un proceso que tardó cuatro años.

Crecimiento vertical: después vino otra fase estratégica que tardó otros nueve años más y fue la de crecer hacia atrás o crecimiento vertical, donde se creó la fábrica de cilindros que hoy se conoce como Cinsa S.A., su objeto principal ha sido fabricar tanques para almacenamiento y cilindros, luego también creó una empresa transportadora de la materia prima, la cual hoy se conoce como Cotranscol S.A. De igual forma, se instaló una planta almacenadora para guardar grandes cantidades de propano, dado que Ecopetrol tenía muchos problemas de abastecimiento. Con esto logró Confedegas tener más del 50% del almacenamiento del GLP a nivel nacional, y por ende tenía mayor capacidad para mantener el servicio a los clientes, e inclusive venderle a sus competidores. De igual manera, se creó otra empresa cuyo objeto social ha sido importar y

comercializar accesorios propios del sector. Esta empresa atiende los requerimientos del grupo empresarial y los de las demás empresas del sector.

Alianzas: la última fase, aunque con la estrategia viva de seguir comprando a los pequeños, inició un proceso de buscar alianzas o un socio estratégico nacional o internacional, cuando las barreras de entrada para empresas extranjeras fueron abiertas y empezaron a entrar algunas de Chile, como Lipigas y Gasco, empresas con buen músculo financiero y con mucha experiencia y conocimiento en gas propano, gracias a la experiencia de más de 60 años en el sector. Además de lo anterior, había otro ingrediente que lo motivaba a buscar un aliado estratégico, y eran las grandes inversiones que se debían hacer por la responsabilidad de marca, la formalización del sector y cumplimiento de la regulación. En esa búsqueda del socio se logró hacer negocios con Abastible, una empresa filial del grupo COPEC, uno de los *holdings* empresariales más grandes de Chile con presencia en más de 25 países. Este grupo no solo se dedica a la comercialización de hidrocarburos sino también a la pesca y producción de celulosa o pulpa para la fabricación de papel. Este proceso duró más o menos dos años, luego del cual nació Inversiones del Nordeste S.A. que agrupa a Gases de Antioquia, Asogas Colgas S.A., Colgas de Occidente S.A., Norgas S.A., Gasan S.A., Cinsa S.A. y Contranscol S.A. La estrategia de comprar empresas debería continuar o por el contrario fusionarlas.

Formalización: apareció otro ciclo y la estrategia cambió, plantearon organizar el sector, nacieron las propuestas de mejorar el parque de cilindros mediante la creación de talleres de mantenimiento y reposición de cilindros, pero esta idea fracasó, se perdió tiempo y mucho dinero y luego plantearon la responsabilidad de marca, todas estas ideas traídas de otros países similares

a Colombia, por ejemplo, Chile. Sin embargo, esta última fue acogida con beneplácito por el Gobierno y se establecieron las normas regulatorias por parte del Ministerio de Minas y la CREG (Comisión Reguladora de Energía y Gas). Esto llevó a que las empresas mantuvieran la participación nacional y la estrategia estuvo centrada más en participar activamente en la organización de todo el sector. Con la idea de formalizar se aumentó la participación en el sector, pero sabían que por el músculo financiero muchas fracasarían en el intento, por no tener los recursos necesarios.

Centralización: el paso siguiente fue fusionar las compañías del grupo y dejar una sola a nivel nacional. (*“Consolidar la organización bajo una sola sombrilla, mejorar el margen y aprovecharlo, seguir organizando el sector y desarrollar y buscar mercados donde hubiera potencial de crecimiento para el GLP, por ejemplo en el área rural”, Entrevista, DV*). Los otros competidores dieron el paso, aunque el riesgo era alto, pero sería la próxima estrategia para minimizar gastos, dado que el sector iba decreciendo por la incursión del gas natural. En síntesis, se buscaba establecerse con un solo nombre, sostener la participación de hoy y maximizar la productividad interna. Otro de los objetivos era seguir comprando empresas, pero se debía ser muy selectivo, es decir, (*“la compra no debía ser por crecimiento sino por aprovechamiento de sinergias”, Entrevista, DV*).

Atraer personal técnico: dentro de la organización se tenía claro que para cumplir con cualquier estrategia estructurada, solo se hacía realidad si se contaba con personal fabuloso. Esta ha sido quizás una de las estrategias de oro en la que siempre han trabajado internamente. Don José siempre ha tenido la convicción de que debe tener a su lado un equipo sólido, técnico, ávido de

conocimiento, disponible, recursivos, etc., para lograr los objetivos propuestos, y fue así como se rodeó de personal muy bien calificado, que hoy después de 35 años, todavía está trabajando con él, tal es el caso de todas las personas entrevistadas en este proyecto, para mostrar como ejemplo. *“La Estrategia debe estar basada en mantenerse con trabajo, reinvertiendo, mejorando el servicio, y desarrollando las personas de las empresas. Lo que está bien para qué se toca”, (Entrevista, José Urbina, JU). (“La gente cuando está en el campo de juego y se le dan las cosas bien dadas se refleja, ya sea positivamente o negativamente, es decir, si las ventas aumentan las decisiones fueron bien dadas y eso se logra si lo haces cara a cara, de lo contrario las ventas se contraen. Es hacer cosas en favor de las personas y así ellos lo captan fácilmente”, Entrevista, JU).*

Comunicación: esta quizás no se catalogue como una estrategia, sino como un medio para lograr los fines, pero difiere un poco a la luz de hoy. Actualmente en las organizaciones se habla de trabajo en equipo, pero para lograr esto se debe tener una comunicación efectiva y ver la comunicación desde este ángulo ya deja de ser un medio para convertirse en una estrategia, de lo contrario no se lograrían resultados exitosos. *“El manejo de las personas, la cultura de las personas, el grupo de personas que inicialmente se tenía, eran personas de muy bajo perfil educativo, pero con mucha capacidad de trabajo. El señor José Urbina tenía una habilidad para que las personas asumieran como dueños de las plantas y que las defendieran y cuidaran como si ellos fueran los propietarios, todos trabajan como dueños de las empresas en todos los niveles de la organización”, Entrevista, DV).* Uno de los mejores ejemplos de comunicación y trabajo en equipo, además de ser fascinante, son las enseñanzas que nos dejan los cuentos árabes de *Las mil y una noches*. Esta historia además de demostrar la fortaleza de una buena comunicación deja

entrever una estrategia. A continuación se explica en síntesis la historia: es una colección de cuentos árabes, y la historia empieza por Schahriar un sultán, quien se casa en un primer momento y es engañado por su esposa, él se entera y en represalia la manda matar e impone una ley en su territorio: que todos los días se casaría con una mujer diferente y después de la noche de bodas la mataría; así ocurrió por mucho tiempo, hasta que Schahrazada decide contraer nupcias con el Schahriar, sabía los riesgos que corría pero aun así decidió casarse con Schahriar puesto que tenía una estrategia. Su objetivo no solo era que no la matara, sino salvar a las mujeres de toda la comarca. Su estrategia consistía en narrarle cuentos árabes todas las noches y dejar a mitad los cuentos, de esta forma la curiosidad del sultán por saber cómo continuaba la historia impediría que la matase. Es decir, su poder de convencimiento logró imprimirle al sultán curiosidad, fascinación, interés, etc., hasta lograr perdonarle la vida. Así lo hizo, y pasaron mil y una noches en las que Schahrazada narró muchísimas historias a su marido, y al llegar la noche mil una, se quedó sin historias y le preguntó si aun así pensaba matarla, pero Schahriar decidió cambiar, porque se había enamorado de ella y la apreciaba. Al final decidieron vivir juntos y felices por siempre.

Volviendo al tema central, esta estrategia de la comunicación la ejerce muy bien don José, pues él logra inocularles a las personas, por medio de sus historias, consejos, anécdotas y experiencias, que las empresas deben administrarlas como si fueran propias; con encuentros o juntas unas veces programadas y otras veces súbitas y espontáneas, ha aplicado este mecanismo para dar aliento y dar reja, y así logra su cometido. En las entrevistas y en sus comunicados deja muy claro esta estrategia como medio para lograr sus objetivos. (*“Las personas cuando están como los deportistas generan sus propias ideas, inventivas, innovaciones; como están en el*

juego diario y permanente, las mismas personas les enseñan y les piden su mejoramiento y eficacia, el mundo se intercambia, se realiza y crece conjuntamente”, Entrevista, JU).

Tabla 2. CONFIGURACIÓN DE ESTRATEGIAS GRUPO CONFEDEGAS S.A.

1963 - 1968	FUSIÓN	Fusión de empresas, Reinversión de utilidades, Alianzas, Evitar el canibalismo.
1969 - 2013	EXPANSIÓN NACIONAL	Reinversión de utilidades, Expansión de mercados, Compra de empresas a crédito, Ensanchar plantas, Aumentar almacenamiento, Alianzas.
1975 - 1984	CRECIMIENTO VERTICAL	Creación de fábrica de cilindros, Creación de importadora, Reinversión de utilidades, Compra de empresas, Creación de revista Confedegas (mercado, tendencias, seguridad y aspectos técnicos), Alianzas.
2008 - 2010	ALIANZAS	Capitalización de empresas, Alianza con Abastible (Chile), Fortalecer el liderazgo, Disminuir el riesgo de la inversión, Reinversión de utilidades.
2008 - 2013	FORMALIZACIÓN	Creación de talleres de mantenimiento, Cambio del cilindro universal, Marcación de cilindros, Creación de marca, Reinversión de utilidades.
2012 - 2013	CENTRALIZACIÓN	Centralización de procesos, Estandarización de procesos, Definir una sola marca a nivel país, Aumentar la eficiencia y productividad, Disminuir gastos y costos, Reinversión de utilidades.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 3. ESTRATEGIAS TRANSVERSALES EN TODO LAPSO DE TIEMPO

1. ATRACCIÓN DE PERSONAL TÉCNICO	
2. COMUNICACIÓN	
Creación de semillero de ingenieros recién egresados	Juntas presenciales
Capacitación permanente en aspectos técnicos	Juntas en campo
Desarrollo personal y profesional	Visitas a campo
	Comunicación telefónicas y medios electrónicos

Fuente: Elaboración propia, 2013.

7.2.3. Tipos de estructuras

A lo largo de toda la historia el grupo Confedegas ha pasado por varias etapas en la formación de su estructura. Al inicio claramente se evidenció una fuerte coordinación en cabeza del señor José Urbina, cuya “Estructura Empresarial” ha sido definida y adoptada por Mintzberg (1989): “Se define como una organización simple, con frecuencia pequeña y joven, apenas más que una sola

unidad que consiste en el jefe y todos los demás. La estructura es informal y flexible, con gran parte de la coordinación manejada por el jefe. Esto le permite operar en un entorno dinámico, donde puede eludir las burocracias” (pág.389). Esta clasificación salta a la vista por la forma como se dirigían y se tomaban las decisiones en la compañía. Claramente este tipo de compañías por su tamaño y estructura podían responder fácil y rápidamente a los cambios que tuvieran que adoptar en beneficio de su crecimiento. A medida que sus estrategias lograban concretarse su crecimiento era inminente, y se hacía más complicado tener el control de sus compañías y fue entonces cuando se vio la necesidad de montar una *holding*, pero gracias a su habilidad propuso a nivel nacional crear un grupo que representara a todas las compañías y que este se convirtiera en el rector del sector a nivel nacional. Ese intento fracasó por la falta de visión de las otras familias o quizás por no caer en la tentación de llegar a vender sus compañías, porque claramente leían la visión de don José Urbina. Pero como todo hombre de negocio habilidoso decidió formar su propio *holding* y que este lograra dar las directrices de las compañías; con esta decisión enviaba además un mensaje a las otras empresas que no decidieron participar, las cuales deberían dar el primer paso ante eventuales decisiones que impactaran a todo el sector. Es decir, el Grupo Confedegas además de ser el *holding* de sus empresas, era la que marcaba la pauta hacia dónde debería ir el sector. Con la creación del *holding* estructuró un nuevo *staff* de personas o asesores para complementar sus decisiones, es decir, pasó de una estructura empresarial a una “Estructura Mecánica”, definida también por Mintzberg (1989) como: “una organización, que opera como una máquina altamente programada y bien aceiteada, en esta se especializan las actividades y se estandariza el trabajo. En ella se establecen un grupo de personas que lo asesoran y dan apoyo a los administradores de cada compañía” (pág.389), es decir, están al lado izquierdo y al lado derecho, y de alguna forma ayudan a controlar y tomar decisiones de las compañías. Cabe

destacar que en algunos momentos las decisiones las tomaban sin contar con el apoyo de su *staff*, y lo hacía cuando creía que se estaba vulnerando la visión que tenía en su mente.

Con la nueva estrategia, la de centralización total pero sin fusionar las compañías, es decir, cada compañía con su estructura mecánica, cuyo objetivo era buscar eficacia operacional, aumentaba la burocracia y traía consigo problemas en la toma de decisiones, dado que este tipo de estructura hacía que las compañías fueran más lentas a la hora de reaccionar. Este tipo de estructura adoptada igualmente por Mintzberg (1989) en la “Estructura Diversificada” contempla que: “esta no es tanto una organización integrada como un conjunto de unidades bastante independientes, reunidas por una estructura administrativa libre. Como en una corporación de conglomerados o en una universidad con múltiples sedes, cada división tiene su propia estructura para manejar sus situaciones, sujeta a sistemas de control de desempeño por parte de una oficina central remota” (pág.390).

7.2.4. Etapas

Durante el desarrollo de cada una de las estrategias se presentaron varias etapas, y básicamente como primera medida se estableció una posición estratégica, pues a raíz de la canibalización entre ellos en una misma zona, se convocaron para mejorar el servicio, obtener mayor rentabilidad, crecer y luego pensar en buscar otros mercados. Para desarrollar y aplicar esta estrategia definieron los procesos y recursos necesarios, sin dejar de lado las personas técnicas, que para esa época carecían de un buen talento operativo, por tanto se vieron en la necesidad de desarrollarlo.

Posteriormente, se estableció o se sintonizó la estrategia con la estructura, es decir, definieron quién estaría al mando de la compañía para la toma de decisiones. Para fortuna, don José Urbina quedó como cabeza del nacimiento de la compañía, pero esto no fue gratis, pues desde el inicio

imprimió un carácter que lo distinguía de los demás, por sus habilidades de hacer negocios y el fuerte liderazgo que emana de su ser. Al final logró comprarles a sus otros socios y hacerse propietario mayoritario de la compañía. Durante mucho tiempo su estructura no cambió, pero cuando varió la perspectiva de ser local a buscar el liderazgo nacional se modificó la estructura, aunque su posición estratégica sigue igual, es decir, busca adquirir las empresas (*“ojalá a crédito”*, Entrevista, JU) pero su estructura pasó de ser empresarial a mecánica, por la nueva forma de establecer sus procesos y la operación en sí. La meta de don José Urbina estaba calcada, además la inoculaba en su gente y se hizo líder nacional. Para esto vio la necesidad de explorar o investigar a nivel mundial cómo se desarrolla este negocio, y por ello decidió viajar y mediante las entrevistas y observaciones, se dio cuenta que podía al mismo tiempo establecer una nueva estrategia: la de crecer hacia adelante y hacia atrás en la cadena de valor. *“Los fondos de mantenimientos y seguridad fue una propuesta que trajo don José desde México y la filosofía era la de mantener la seguridad de los cilindros universales; eran fondos pequeños, lo que se quiso crear era un fondo común para mantener los cilindros”*, Entrevista, DV). Fue ahí donde nació la fábrica de cilindros y la empresa importadora de equipos y accesorios relacionados con el sector, para sus empresas y sus competidores. Por último, se incorporaron varias estrategias aunque no fueron desarrolladas al unísono, pero sí sucedieron muchas transformaciones en el sector, unas jalonadas por el cambio que debía dar el negocio, debido a la fuerte penetración del gas natural y a la informalidad del sector. Los cambios fueron obligados, es decir, con celeridad porque estaban acompañados de las resoluciones 010, 045, 180196, 180581, 80505, 074, 023, entre otras, emitidas por la CREG y el Ministerio de Minas y Energía. Durante esa época se pudo evidenciar que los cambios eran de manera rápida, pero ello no repercutía en un “cambio cuántico” (definido por Mintzberg como la transformación de muchos elementos al mismo

tiempo), pues en este caso fue más bien moderado. Pero al final hacia donde viró la organización se evidencia un cambio en estrategias y estructura. Don José decidió buscar un aliado estratégico para capitalizar las compañías, disminuir el riesgo de sus inversiones y seguir consolidándose, ya no con el control de la organización, pero sí con una participación de casi el 50%. El *holding* actualmente se encuentra en la fase de la optimización de los recursos, pero sigue viva la meta de seguir liderando el sector, así como la estrategia de seguir comprando empresas estratégicas y fortalecer el talento humano, porque a futuro cambiará el sector y se diversificará a otros usos, es decir, a nuevos segmentos y nichos de mercado a nivel nacional.

7. 3. Secuencias de etapas

Las secuencias que se marcan en las que se generaron las estrategias durante el crecimiento del *holding* se demarcan en unos posibles “ciclos vitales” y en un “proceso regular”; estas posibles secuencias han sido tomadas por Mintzberg y descritas en el libro *Safari a la Estrategia* (2007) donde las define como:

“*Ciclos vitales*”, cuando una etapa de desarrollo fue seguida por una de estabilidad o madurez, etc.

“*Progreso regular*”, donde la organización se embarcó en una adaptación más o menos constante (p. 392).

Para la primera definición es de resaltar que cada estrategia fue desarrollada y hasta no ser probada y estabilizada no se daba el salto a nivel nacional, es decir, don José en su discurso ha tratado siempre de inculcar que había que probar y si no resultaba se debía corregir o cambiar, pero siempre buscando una mejor forma de crecer. (“*El mundo de los negocios es como un juego de cometas, si la cometa se porta bien y no se enreda en los árboles, se le sigue dando cuerda para que se vaya más distante, se eleve más, y si no, se recoge para cuidar no solo la cometa*

sino también el hilo conductor”, Entrevista, JU). Para el segundo caso o definición, la organización no ha experimentado un “cambio revolucionario” más bien ha sido “incremental”, es decir, a medida que las estrategias iban saliendo de acuerdo a lo pensado, en ese trance se adquiría un aprendizaje, y este se convertía en insumo para seguir buscando más alternativas de crecimiento. Este “proceso regular” es propio de todas las organizaciones, pues cuando se entrevista a un ejecutivo, en su pensamiento está presente que permanentemente deben estar adaptándose a los cambios vertiginoso que hoy enfrentamos, gracias al desarrollo de nuevas tecnologías. Cabe destacar que en el sector Gas LP ese cambio es regulado, todas las organizaciones han estado sometidas a cambios por medio de regulaciones que los entes reguladores han impuesto y por tanto su proceso de adaptación ha sido constante en el tiempo. Esto hace que parte de sus estrategias se estén comportando de la misma manera, aunque a veces si se quiere avanzar, hay que romperlas porque pueden llevarlos al despeñadero, tal como sucedía en sus inicios en este sector, dadas las limitantes de cupos y posición geográfica.

Miller (1996) sugirió que la configuración podría ser “la esencia de la estrategia”, ya que esta es un patrón, si no existe coherencia a lo largo del tiempo tampoco existe una estrategia general” (pág. 399). De esta definición tan clara es importante resaltar que en la organización que aquí se estudia posiblemente se refleje ese patrón, el cual define Miller como, una de las estrategias que ha prevalecido en el tiempo y que seguirá hacia adelante y que tiene que ver con las alianzas, expansión de mercado y las compras de empresas, además de otras como la reinversión de las utilidades, eficacia operacional, etc., lo cual ha hecho que las compañías logren los resultados que hoy ostentan. Este patrón es el que ha definido y orientado los éxitos logrados en Confedegas. En los mismos postulados, Miller (1996) identifica cuatro trayectorias que pueden llevar del éxito al fracaso, tales trayectorias son:

Trayectoria concentrada: requiere de artesanos puntillosos y orientados hacia la calidad, organizaciones con ingenieros hábiles y operaciones herméticas, y los convierte en chapuceros rígidamente controlados, obsesionados por los detalles, en firmas cuyas culturas estrechas y tecnocráticas alejan a los clientes con ofertas perfectas pero inútiles.

Trayectoria de riesgo: convierte a constructores empresariales, orientados hacia el crecimiento a compañías manejadas por líderes imaginativos y empleados creativos en planificación financiera, en imperialistas impulsivos y codiciosos, que agotan sus recursos expandiéndose atropelladamente en negocios de los cuales no saben nada.

Trayectoria inventiva: toma pioneros de los mejores departamentos de investigación y desarrollo, operaciones flexibles e inteligentes y productos de avanzada y los transforma en escapistas utópicos, dirigidos por cultos de científicos adoradores del caos que derrochan recursos buscando grandiosos y futuristas inventos imposibles.

Trayectoria del desacoplamiento: transforma a vendedores, organizaciones con aptitudes de marketing inigualables, de marcas de nombre prominente y amplios mercados, vagabundos burocráticos, cuya veneración por las ventas oscurece las cuestiones de diseño, y quienes producen una línea trillada y desarticulada de ofertas (pág. 400).

Al interior de Confedegas en cabeza de don José Urbina, se ha manejado un patrón de sencillez, claridad, eficacia, poca burocracia, austeridad, mucha ejecución y arduo trabajo. Este legado lo ha manejado directamente y ha buscado siempre que en las compañías se implemente por parte de sus gerentes, con el propósito de no caer en las “trayectorias” descritas por Miller, situaciones que pueden llevar al traste con los resultados esperados.

7.3.1. Conducta corporativa

Los estudios de Miles y Snow (1978) identifican cuatro conductas corporativas, las cuales definen como:

Defensor: se preocupan por la estabilidad, o sea por cómo acordonar una porción del mercado para crear un dominio estable.

Buscador: busca activamente productos nuevos e innovadores y oportunidades del mercado.

Analizador: se encuentra entre los dos primeros, procurando “reducir al mínimo los riesgos mientras trata de aumentar al máximo la oportunidad de obtener beneficios”.

Reactivo: reacciona ante su entorno. Esta se convierte en una estrategia residual (p. 403).

Decir que la organización no ha aplicado estas conductas o estrategias sería contradictorio, pero por lo que se alcanza a leer, don José Urbina en su modelo gerencial imprimía más de las tres primeras aunque la última obedece más a un tema de regulación. Las regulaciones marcan una buena pauta en varios de los cambios que ha dado el sector, por ejemplo, la intención de formalizarlo a través de la resolución 023 de 2008 de la CREG (Comisión de Regulación de Energía y Gas). Esta regulación hace que la compañía modifique sus inversiones, por tanto, afecta un poco sus estrategias de largo plazo, en aras de estar siempre liderando el sector a nivel nacional. Las tres primeras conductas son fundamentales a la hora de defender una posición en el sector, las tres hacen que las estrategias planteadas por don José Urbina sean aplicadas de manera exitosa. La orientación que demarca el grupo Confedegas en cabeza de don José Urbina, es de establecerse como los primeros, por tanto debe defender lo ganado y enviar un mensaje subliminal de quién tenía el dominio. Además para crecer era necesario buscar otros mercados y las alternativas necesarias para cumplir con los objetivos. De igual forma, siempre al interior de las compañías ha imperado que el negocio debe dar para pagar el servicio de la deuda, para

reponer los activos, para la operación y para el accionista, de lo contrario no es negocio y hay que salir cuanto antes del mismo. (*“Los recursos se deben sacar de la misma empresa y reinvertirlos y los proveedores son también un gran apoyo”*, Entrevista, JU). Él habla que los negocios son como “las cometas, uno le va dando hilo para que se aleje y se eleve, de lo contrario, el hilo conductor hay que recogerlo para que no se enrede”.

7.3.2. Transformación de la organización

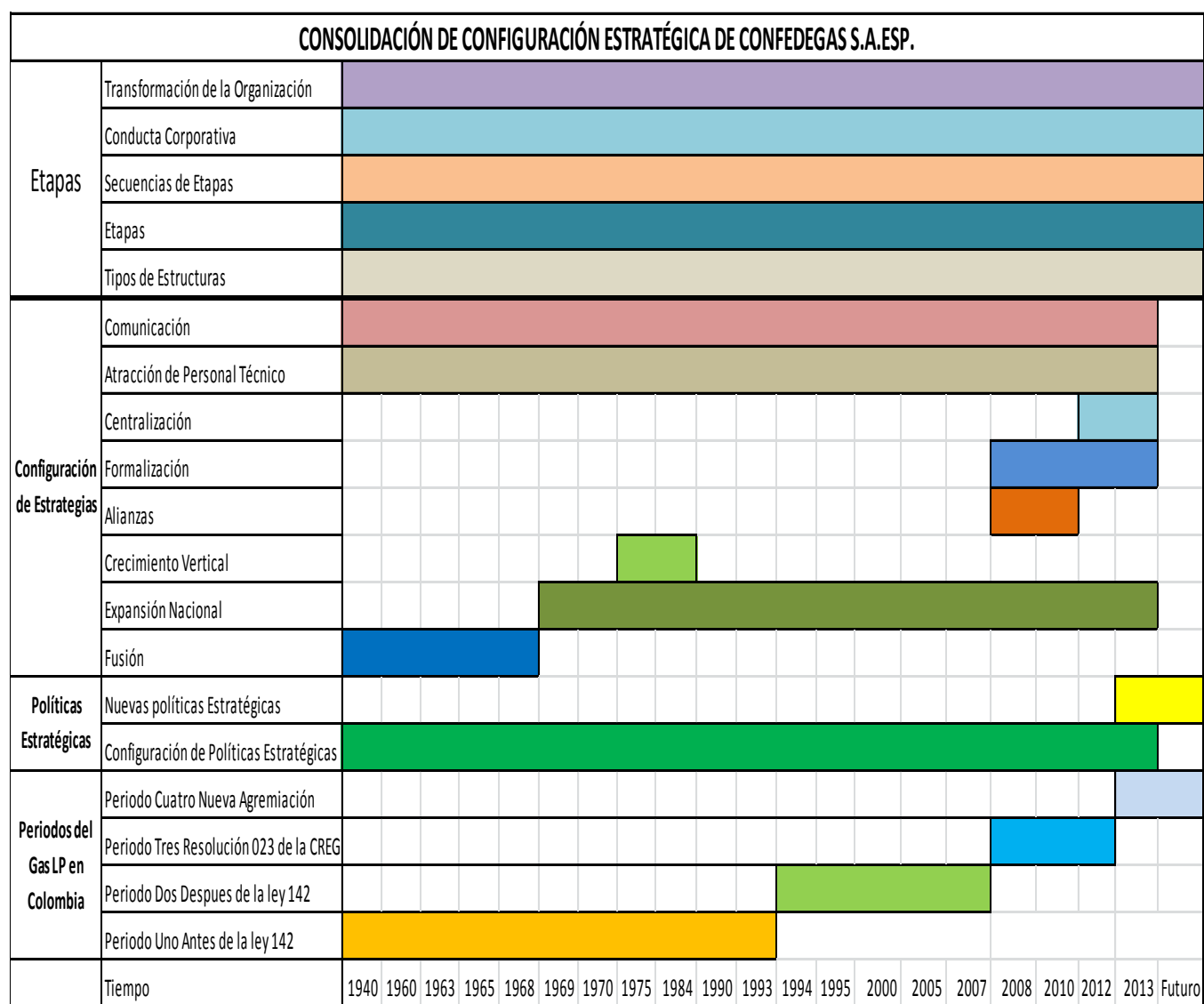
A pesar de que el sector ha estado influenciado por un gran número de normas y resoluciones (ver tabla de normas anexas) y un gran número de entes reguladores y controladores, tales como el Ministerio de Minas y Energía, CREG, Súper Intendencia de Servicios Públicos, Súper Intendencia de Industria y Comercio, Ministerio de Transporte, Bomberos, Alcaldías, Policía Nacional, etc., por muchos años ha estado girando en la informalidad, y como consecuencia de ello vulnera la seguridad en los usuarios. Con la entrada de la resolución 023 de 2008 expedida por la CREG, ha buscado establecer la formalidad del sector, pero a la luz de ello todavía no ha salido de esta postración, mal que le hace al sector, toda vez que el Estado no le da la relevancia que se merece al mismo. A don José Urbina le ha tocado mantener los ideales por sus compañías a pesar de navegar en este difícil mar de problemas, pero gracias a su impulso (“cambio impulsado”) ha logrado que la evolución de las empresas alcance la madurez que hoy tienen en el sector. Beckhard (1969), plantea que el “desarrollo de una organización es una actividad planeada, que abarca toda la organización y manejada desde la cima para aumentar su eficacia y su salud mediante intervenciones planificadas en sus procesos mediante conocimientos de las ciencias de la conducta” (p. 9). A pesar que don José Urbina, no ha tenido una metodología o un centro de planificación estructurado, ha sido capaz de leer y entender cuándo y en qué momento intervenir en cada una de las compañías, con el propósito de orientar o definir con sus equipos de

trabajo el futuro de la compañía en cuestión. Siempre ha estado bajo el liderazgo micro gerencial, es decir, ha estado ligado no solo al tema corporativo, sino que ha estado cerca en todas las decisiones que considera clave para el buen desarrollo y desempeño de todas las compañías. (“: *Se tomaban decisiones de plan de inversiones para compra de plantas, activos, ensanches de plantas, cada empresa tenía su gerente el cual presentaba su plan de inversiones. Las juntas eran solo para reafirmar y formalizar las decisiones, porque don José Urbina llamaba a cada uno de los gerentes y estos le decían que querían hacer o a su vez don José Urbina decía que quería que ellos hicieran. En ocasiones antes de realizar la junta hablaba con sus otros socios y miembros de la junta directiva para explicarles los planes previstos.*”, *Entrevista, DV*). Esto justifica una de las seis estrategias que publicaron en 1995 los consultores de McKinsey, Dickhout, Denham y Blackwell, dicha estrategia es “Centrarse en múltiples frentes”, es decir, don José Urbina, no solo miraba el desarrollo de una idea u objetivo dentro de cada compañía, a cada gerente le entregaba una serie de eventos que se debían desarrollar y casi que semanalmente les hacía seguimiento. Cuando decidió ingresar al negocio de Gas LP se dio cuenta que había una oportunidad grande de crecer, no solo a nivel local o regional, sino que vio que se podía tener un liderazgo nacional, pero debería buscar una forma de establecer sus compañías. Para esta coyuntura hizo uso de la “clonación”, modelo que explican Mintzberg y Westley (1922), al compararlo con el sistema de las grandes religiones del mundo que se han transformado y perdurado en el tiempo. Con este modelo lo que hizo fue establecer sus compañías bajo una misma filosofía y metodología para crecer y perdurar en el tiempo. A cada compañía que adquiría le aplicaba los mismos modelos y el mismo estilo de trabajar, con el propósito de mejorarla y volverla rentable. Este tipo de metodología le ha funcionado a lo largo de toda su experiencia en sus negocios.

7.4. Consolidación de la configuración de estrategias de Confedegas S.A.

A continuación se mostrarán de manera consolidada, los diferentes estados o elementos considerados en el proceso de la estructuración de las diferentes configuraciones de estrategias de la organización. Cabe destacar que los colores no tienen relevancia alguna, lo que se quiere resaltar son el espacio del tiempo y las etapas del proceso.

Tabla 4. Consolidación de configuración estratégica de Confedegas S.A.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Sobre el concepto de estrategia y configuración

Cualquier camino que se siga para establecer una o varias estrategias es fundamental para el logro de los objetivos propuestos de una compañía, puede ser escrita o pensada, pero debe ser bien entendida por los equipos de trabajo. Esto quiere decir que uno de los elementos importantes del dueño o del grupo estratégico, es inocularla de la mejor manera para que su despliegue sea contundente, aunque esto no significa que sea sinónimo de éxito, pues todo dependerá del mercado y de otros muchos factores que se conjugan en el entorno; pero lo más seguro es que en la marcha puedan surgir otras estrategias “emergentes” que deberán ser leídas y entendidas por todos los integrantes de la compañía, sobre todo por el grupo estratégico, para luego establecerlas como parte de las nuevas estrategias. Sin duda alguna este proceso está dado por ciclos que se van desarrollando al interior de las compañías, los cuales ayudan a que puedan sufrir cambios en sus estructuras. Para el caso de estudio, lo que se observa es un patrón que sigue las premisas descritas en la “Escuela de la Configuración”. Esta escuela sigue un procedimiento o proceso que es factible, a pesar de que no se dé al pie de la letra y en el orden que se describe, pero marca una línea clara a seguir en el cambio o transformación de la estructura de una organización. A continuación se describen las premisas tal como lo indica Mintzberg (2007).

1. “La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias” (pág. 386). El

sector Gas LP ha tenido varias etapas gracias a las diferentes normas que han hecho que el negocio cambie, obviamente buscando su formalización, esto no significa que a la fecha se haya logrado, pero el ánimo ha estado enfocado hacia ese camino, y lo cierto es que ha dado lugar a que la organización modifique un poco su estructura, desde el 2008 en adelante. Cabe destacar que las estrategias que se han configurado a lo largo del tiempo, se han dado no solo jaladas por la regulación *per se*, sino también por una necesidad de asegurar su crecimiento. Algo muy particular en que se destaca Confedegas, es que a la fecha se siguen manteniendo varias estrategias que le han servido para crecer y mantenerse en el tiempo, aunque haya cambiado de estructura. Esto nos lleva a la segunda premisa de Mintzberg (2007).

2. “Cada tanto, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto hacia otra configuración” (pág. 387). Lo que se observa dentro de las diferentes estrategias es que a pesar de que la organización ha mutado a una estructura diversificada, no necesariamente todas las estrategias cambiaron, siguen prevaleciendo unas que le han dado buenos resultados a la organización, puede ser una particularidad del sector o del entorno. Este factor dicta o nos enseña que una estrategia o varias, se mantendrán a lo largo de toda la vida de la compañía, sin importar que su estructura cambie.

3. “Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y periodos de transformación pueden ordenarse en regulares, por ejemplo describiendo ciclos vitales de las organizaciones” (Mintzberg, 2007, pág.387). Sin duda alguna se evidencia varios cambios de estructuras a lo largo del tiempo de vida de la compañía, muy normal a medida que se crece.

4. “Por lo tanto, la clave del *management* estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la

organización” (Mintzberg, 2007, pág. 387). En esta premisa el que se destaca es el mentor, para el caso de estudio, don José supo, casi a la medida, mantener una dirección estratégica exitosa, a tal punto que casi se convierte en el dueño de todo el negocio del sector Gas LP. Supo entender claramente hacia dónde se dirigía el negocio y de esta forma imprimir los cambios cuando tenía que hacerlos; seguramente con defectos, pero mantenía orden, disciplina y estabilidad. Todo se evidencia en los diferentes cambios de estructura que ha tenido la organización y la configuración de sus estrategias, de acuerdo al entorno tal como se han mencionado.

5. “De acuerdo con ello, el proceso de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto. En otras palabras, las propias escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia representan configuraciones particulares” (Mintzberg, 2007, pág. 387). Por la destreza y por la sencillez de don José Urbina, su proceso de estrategia no era tan formal como se acostumbra ver en los libros especializados, sino que era más de observación, análisis sistemático y liderazgo imaginativo. Esto se ha mantenido a lo largo de todo el tiempo, y encaja con la premisa de que “debe ser hallado en su propio momento y contexto”. Estos tres pilares y muy seguramente otros, pero particularmente estos tres han sido de mucha utilidad para lograr claros objetivos, pues los resultados hablan por sí solos.

6. “Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación” (Mintzberg, 2007, pág. 387). Hay diferencias de opiniones sobre si una

estrategia es un plan, patrón, etc., pero lo que se observa en las diferentes configuraciones encontradas en Confedegas por parte de don José, es que definió claramente una posición desde el punto de vista global en el sector Gas LP, y ha seguido varias estrategias en el lapso del tiempo, lo cual define un patrón coherente a lo largo del tiempo, valga la redundancia. Con las compras de las compañías y la búsqueda de maneras de modificar la estructuración de las regulaciones, se configura en sí en estratagemas.

Por último, es fascinante identificar cómo nace un gran hombre de negocio, que sale de la nada y con sus habilidades se convierte en el “Zar” del Gas LP en Colombia. Esto deja una gran enseñanza para que los jóvenes de hoy, emprendedores, estudiantes, etc., se arriesguen y con carácter, disciplina, criterio y trabajo sepan que se pueden conseguir grandes logros y tener éxito en lo que se propongan.

8.2. Recomendaciones

Los escenarios en los mercados a nivel global cambian constantemente, cada vez son más desafiantes y cada día el proceso de adaptación y transformación viene acelerándose. Por esa razón no se debe caer en el error de volver una organización en una máquina burocrática, lenta e inflexible, porque esto es condenarla al fracaso muy seguramente. El modelo que se ha seguido durante todo el recorrido tiene que ir mejorando sin que se pierda el liderazgo ejercido, pero sí pasar a un modelo más formal, de tal forma que fácilmente se distingan las estrategias planeadas y sean entendidas por todo los colaboradores en todos los niveles de la organización, y además sean capaces de leer y entender cambios que se van dando durante el despliegue de dichas estrategias. La justificación clara sobre la formalización de los modelos y desarrollos de las estrategias es que el mentor tiene un tiempo limitado, y así cuando llegue el momento, se facilite esa transición, pues si no se tiene en cuenta, puede ser una amenaza para la organización. Estos

cambios pueden ser probablemente estrategias emergentes que dan lugar a otro tipo de estrategias, y por ende, a una nueva configuración de la compañía, aunque el proceso de transformación a otra estructura puede ser un poco más lento, dadas las condiciones del sector. En el estudio realizado por Jim Collins y Morten T. (2013), en *Empresas Grandiosas*, se explica que las estrategias trabajadas por cada una de las empresas, no fueron con el tiempo radicalmente cambiadas, sino que más bien se les hacían ajustes. Fueron rasgos muy particulares que estaban asociados a las empresas que alcanzaron el éxito, donde había una coherencia relacionada en mantener las estrategias y los buenos resultados. Bajo esta norma explicada y bajo lo encontrado en Confedegas S.A., (que se ve reflejado en varias estrategias que no han sido cambiadas), probablemente se efectuaron ajustes y se propusieron seguir varias de ellas, además de otras nuevas, que bajo una óptica lógica se creyó que se debían aplicar en el sector Gas LP, tales como:

- **Reinversión de las utilidades de la compañía en personas, cilindros, Gas LP, y vehículos**

Para esta se sugirió que las inversiones debían seguirse sobre todo en cilindros, dada la necesidad de que más adelante se empezarían a crear los centros de cambio, tal como ocurrió en Chile, es decir, la operación de estos centros de cambios consistió en intercambiar los cilindros entre empresas, así todas las empresas podían retirar del cliente final y transportar de todas las marcas y luego entre sí hacer los cambios. Dichos cambios, desde el punto de vista logístico, demandarían grandes cantidades de cilindros, pues de lo contrario, el que no tuviera una masa suficiente desaparecería. También para el fortalecimiento de la compañía, se recomendaba seguir apostándoles a las personas, en la medida en que son ellas las que ponen a mover las empresas y le dan la suerte y la fortaleza a toda compañía.

- **Conquistar el mercado rural y disminuir los costos de distribución a través del fortalecimiento de los canales de ventas**

Sin duda alguna, “Gas sin Fronteras”, programa liderado desde el Gobierno, que busca llevar el gas natural a todos los estratos en la mayor proporción posible, sobre todo en las zonas urbanas, ha llevado a que el sector emigre hacia las zonas rurales del país. Por tanto, es hora de hacer proyectos orientados a conquistar este consumidor, que en su mayoría hoy utiliza la leña como fuente de energía, produciendo un daño a la flora y a su salud. Por otra parte, se sugiere fortalecer el lazo comercial con los diferentes canales de distribución, dada la lejanía y así ayudar a disminuir el costo de la distribución.

- **Mejorar la eficiencia operacional introduciendo tecnología**

De los atrasos más grandes que tiene el sector es la falta de tecnología en sus procesos productivos y administrativos; por ejemplo, a nivel mundial existen carruseles de llenado donde cada uno de estos equipos tiene la capacidad de llenar 1.400 cilindros en una hora con toda la precisión, y además operado por una sola persona. Por el contrario, hoy en el país se hace de forma manual, generando mayores pérdidas y con la participación de un número mayor de personas. Por otra parte, no se cuenta con trazabilidad de los activos (cilindros) que están puestos en el mercado, rotación del mismo, geo-referenciación para saber quién los tiene, etc. A la luz de hoy, se sugiere empezar a mejorar la eficiencia operacional a través de tecnología que antes era muy costosa, pero que hoy ofrece mucha variedad para escoger y a precios asequibles.

- **Comprar las empresas pequeñas, hacer alianzas o fusionarse**

Las empresas pequeñas hacen que el sector siga con los problemas de seguridad y de bajo margen, estas no están interesadas en seguir creciendo y están conformes con su *status quo*,

además no tienen el músculo financiero para seguir invirtiendo. Por tanto ayudan a fomentar la informalidad del sector. Bajo esta premisa, lo más sano es que las grandes o líderes del mercado absorban a las empresas pequeñas, de tal forma que ayuden a fortalecer el sector, mejoren sus ventas o se mantengan en el mismo nivel y ayuden a mejorar la seguridad de todo el sector.

- **Vender el producto en cilindros más pequeños y dar facilidades de pago a los clientes**

Con todo el movimiento a nivel mundial sobre la economía de los países emergentes, la lenta adaptación de los países desarrollados, los conflictos del Oriente Medio, el aumento del desempleo a nivel mundial, pero al mismo tiempo el crecimiento de la clase media en los países emergentes, ha desatado reclamaciones sociales por parte de los indignados, y Colombia no es ajena a dichos malestares y tampoco está blindada, como algunos directivos de este país lo han querido hacer creer. Además Colombia es el tercer país con más desigualdad, y por ello es menester que el sector piense en los más desfavorecidos y siga masificando la venta de Gas LP en recipientes más pequeños, para que cualquier persona tercermundista, como se suele llamar, tenga acceso a esta fuente de energía, de tal forma que pueda mejorar su calidad de vida y no siga utilizando otros combustibles dañinos para su salud, como por ejemplo la gasolina, el diésel y la leña.

- **Agremiarse y buscar que el Gobierno quite las restricciones del uso del Gas LP para la combustión interna de motores, mejore la asimetría con el gas natural y estimule otros usos**

Hoy en Colombia se venden en promedio mensual 43.000.000 millones de kilos, 516.000 mil toneladas al año, según lo reportado en la página del SUI (Sistema Único de Información) de

la Súper Intendencia de Servicios Públicos, y debido a la masificación del gas natural, se presume que la demanda caerá en el mediano plazo, a niveles de 31.5 millones de kilos mensuales, unas 378.000 toneladas al año, pero a su vez la oferta se triplicará; por eso es imperante que se haga presión ante el Gobierno para que retiren las restricciones que hoy tiene el GLP para uso vehicular, a sabiendas que hoy a nivel mundial más de 20 millones de vehículos funcionan a Gas LP y vienen en aumento, fenómeno más conocido como automoción. Cabe destacar que en el plan de gobierno de Juan Manuel Santos, el Gas LP fue incluido dentro del plan nacional de desarrollo, como una de las fuente energéticas alternativas para mitigar los gases de efecto invernadero, que tanto daño le hacen a nuestra atmósfera, y además la intención es disminuir el uso del diésel, porque las emisiones de gases de estos combustibles producen cáncer de pulmón, según estudio comprobado por las Naciones Unidas. Por otra parte, debe ser permitido para la generación de energía en motores náuticos, el agro y otras aplicaciones en la industria, etc. En cuanto a precios, el Gas LP tiene una fórmula tarifaria indexada al movimiento de la TRM del dólar y al índice del Mont Belvieu, esto hace que los precios sean inversamente proporcionales a los del gas natural, y cada vez la brecha entre ellos sea más amplia, además esto perjudica a la clase social más desfavorecida. Por tanto, se sugiere insistir ante el Gobierno para que las cargas sean equiparadas y simétricas entre ambos energéticos.

- **Recomposición del mercado y fortalecimiento del servicio**

Con la masificación del gas natural muchos cilindros han quedado atrapados en usuarios que hoy consumen dicho gas, activo que ya no rota y la inversión se vuelve costosa para la compañía. Debido a esto, se deben diseñar planes de recolección de estos cilindros atrapados, para luego llevarlos a los mercados donde realmente los utilicen y tengan mayor rotación,

como por ejemplo, las zonas rurales y las periferias de las ciudades. Por otra parte, la cobertura del servicio debe mejorar en cuanto a calidad de los cilindros, peso, seguridad y tiempos de llegada, de tal forma que los consumidores sientan confianza y satisfacción. Para mejorar el servicio se recomienda hacer planes de acompañamiento con todos los canales de ventas y plantear nuevos planes de mercadeo.

- **Formalizar el sector**

Con la entrada de la resolución 023 del 23 de abril de 2008 de la CREG, que busca simplemente la formalización del sector, se ha dado un paso en este sentido pero todavía la tarea está inconclusa, y de no continuarse se podría llegar a perder mucho dinero y en lugar de avanzar se retrocedería. Por falta de control hoy está proliferando el llenado artesanal, proceso que se hace de manera insegura y el cual ha dejado ya muchas personas mutiladas, cuantiosos daños y personas fallecidas. Todo este panorama lo que hace es perjudicar al sector, porque todavía el común de las personas asocia el gas con bombas de tiempo, además, cada vez que se publica por los diferentes medios de comunicación el suceso de una conflagración con cualquier gas, inmediatamente la gente hace la relación con gas propano. El llamado es entonces a concluir con la tarea de formalización, con ayuda de todos los organismos de control, bajo el liderazgo de todo el sector de Gas LP.

- **Mejorar la rentabilidad en las inversiones**

En una de las anteriores recomendaciones se planteaba la recomposición del mercado, que básicamente lo que sugiere es que se recojan los cilindros que hoy están atrapados en los usuarios que ya consumen gas natural; esto hace que por el solo hecho de mover estos activos, la rentabilidad de las inversiones aumente, dado que el mayor porcentaje de las inversiones de la compañía está representada en el parque de cilindros. La sugerencia de

empezar con este plan debe estar acompañada de un modelo de gestión, con indicadores de rotación diaria y consumo por cilindros puestos en el mercado.

- **Desarrollar nuevos modelos de negocios y nuevos mercados**

Históricamente el modelo de negocio de Gas LP está enmarcado como uno solo y no se mide de acuerdo a cada nicho de mercado, sino que cada nicho tiene ciertas características y necesidades que lo distinguen entre uno y otro. Por ejemplo, el mercado que compone al residencial tiene diferentes necesidades que el comercial (restaurantes, hoteles, panaderías, etc.), pero hoy no se tienen definidos los segmentos de mercado ni los planes de mercadeo están dirigidos de forma diferenciada. Para desarrollar estos modelos, se recomienda seguir el modelo canvas y empezar a ver el negocio diferenciado, de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

- **Hacer que al sector lo vean como una alternativa de solución para mitigar el impacto ambiental**

Hoy, en el plan nacional de desarrollo, se encuentra tipificado el Gas LP como una de las alternativas de energía para ayudar a mejorar la movilidad del país, y por ende, mejorar la calidad del aire y los bolsillos del consumidor, porque es más barato que la gasolina y el diésel; además tiene mayor autonomía que el gas natural. Otra de las advertencias importantes es que según estudios de la organización de las Naciones Unidas, los vapores del diésel son cancerígenos y está demostrado, según estudios clínicos, que es uno de los causantes del cáncer de pulmón. Todo este panorama se sugiere ser aprovechado para que el sector empiece a vender las bondades que tiene este energético, y sea utilizado con mayor proporción y confianza en toda la base productiva del país, tanto en el área residencial como en la comercial.

REFERENCIAS

- Allen & Gorgeon (2003). *Las Cinco Fuerzas Como Herramienta Analítica*. Bases de datos: Google. Recuperado en octubre 20 de 2012. <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>.
- Álvarez, Lorena del Carmen; Bolaños, Gilda Rosa & López, Pedro Luis (2010) *Una Valoración de la Estrategia, a Través de la Innovación, en Organizaciones de Guanajuato, México*. Bases de datos: Google. Recuperado en agosto 21 de 2013 <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2010/cea.htm>.
- Anónimo. *Las mil y una noches*. Bases de datos: Google. Recuperado en septiembre 18 de 2013. http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/las_milys.pdf.
- Baena, Sánchez & Montoya (2003) *El Entorno Empresarial y Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas*. Bases de datos: Google. Recuperado en octubre 22 de 2012. <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>.
- Beckhard, R. (1969). *Organizational Development: Strategies and Models*. Reading MA. Addison Wesley.
- Camisón, Cesar; Monserrat, Montse & Villar Ana (2010). *Estructuras Organizativas, Estrategias Competitivas y Ventajas Estratégicas de la Pymes: Mercados Globalizados*. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad Jaume. N°, 375. Pp. 89-100.
- Castellanos, Ramón José (2011). *El Enfoque Estratégico. Bases Conceptuales*. Bases de datos: Google. Recuperado en agosto 23 de 2013. Ramon<http://www.eumed.net/ce/2011a/cccm.htm>

- Collins, Tim & Morten, T. (2013). *Empresas Grandiosas*. Bogotá: Norma
- Descombe, Martyn (Ed.), (2010). *The Good Research Guide for small – scale, Social Research Projects, Fourth*. New York: Mc Graw Hill & Open University Press.
- Joya, Andrés Felipe (2011). *Factores que han Causado la Evolución Estratégica en la Casa Editorial El Tiempo*. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración.
- Dickhout, R., Denham, M., y Blackwell, N. (1995). “Designing Change Programs That Won’t Cost You Your Job.” *The Mckinsey Quarterly*.
- Merlino et al. (Ed.), (2009). *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Miles R.E., y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Miller, D (1990). *The Icarus Paradox*. Nueva York: Harper Business.
- Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (Ed.), (2007). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Mintzberg, Henry (Ed.), (2007). *Tracking Strategies*. New York: Oxford University Press.
- Osorio, Fabián. F.; Gálvez, Edgar. J. & Murillo, Vargas (2012). *La Estrategia y el Emprendedor: Diversas Perspectivas Para el Análisis. cuad.adm.*, 43, Cali. Junio.
- Porter, Michael E. (2008). *¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review (América Latina)*. Bases de datos: Google Académico. Recuperado en octubre 13 de 2013. Disponible. <http://70.38.54.133/Repositorio/MAES/MAES03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>.

- Ramos, Alejandro (2008). La Estrategia Para Empresas Con Sede en el Valle de Aburrá. *Revista Universidad Eafit*, Vol. 45. No. 154. 2009, pp. 53-69.
- Rodríguez, Alfonso (2009). Influencia del Entorno en el Desarrollo del Direccionamiento Estratégico. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle). cuad.adm. no. 42 Cali. Julio – Diciembre.
- Rodríguez, Hugo Alberto; Natalia, Marleny & Rojas Malaver (2011). *¿Qué estudia la Estrategia?* Bases de datos: Google. Recuperado en marzo 18 de 2013 <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3339/1/Fasc%C3%ADculo99.pdf>
- San Juan, Sebastián (2008). Dirección General (*Safari a la Estrategia*). Slideshare.net. Bases de datos: Google. Recuperado en febrero 18 de 2013. <http://www.slideshare.net/sebasanjuan/fceuba-safari-a-la-trategia?type=powerpoint>.
- Tinoco, Fabián & Murillo Guillermo (2010). Hacia una Conceptualización del Plan de Empresa: Una Mirada Desde la Estrategia. *Revista universidad del Rosario, Universidad & Empresa*, 19, Julio – Diciembre, pp. 133 – 149.
- Toro Jaramillo, I.D. y Parra Ramírez, R.D. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación. Cualitativa/cuantitativa*. Medellín: Fondo Editorial EAFIT.
- Wikipedia (2013). *Investigación Cualitativa*. Bases de datos: Google. Recuperado en febrero 20 de 2013. http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa.

ANEXOS

DEFINICIONES DEL GAS LP Y GAS NATURAL

Gas LP

Gas LP es el acrónimo de los Gases Licuados del Petróleo, butano y propano comerciales, en adelante propano y butano.

El Gas LP son hidrocarburos combustibles que en estado normal se encuentran en estado (fase) gaseosa. Se obtienen del refinado del petróleo por destilación fraccionada, del mismo modo que se obtienen otros derivados del petróleo como la gasolina. El Gas LP se almacena en botellas o tanques en estado (fase) líquido al someterlo a presión.

Gas Natural

El gas natural es una de las fuentes de energía más limpias y respetuosas con el medio ambiente, ya que es la que contiene menos dióxido de carbono y la que lanza menores emisiones a la atmósfera. Es, además, una energía económica y eficaz. Una alternativa segura y versátil capaz de satisfacer la demanda energética en los sectores domésticos, comercial e industrial.

Desde el punto de vista de su composición, se trata de un hidrocarburo formado principalmente por metano, aunque también suele contener una proporción variable de nitrógeno, etano, CO₂, H₂O, butano, propano, mercaptanos y trazas de hidrocarburos más pesados. Este porcentaje varía en función de los yacimientos en los que se encuentre y de sí en estos el gas natural está solo o acompañado.

TABLA DE RESOLUCIONES Y DECRETOS SECTOR GAS LP

NOMBRE RESOLUCIÓN	FECHA EMISIÓN	OBJETIVO	ENTE EMISOR
LEY 142 DE 1994	11 de Julio de 1994	Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.	Congreso
DECRETO 1524 DE 1994	15 de Julio de 1994	Por el cual se delegan las funciones presidenciales de señalar políticas generales de administración y control de eficiencia en los servicios públicos domiciliarios , y se dictan otras disposiciones.	
DECRETO 1604 DE 1994		Por el cual se derogan unos decretos: sobre el tema del transporte de mercancías peligrosas en el ramo de los hidrocarburos se encuentran vigentes a la fecha.	
RESOLUCIÓN 007 DE 1996	30 de Enero de 1996	Por la cual se definen medidas transitorias en materia de tarifas de Gas Propano para los municipios de Socorro, Charalá y San Gil (Sant.)	CREG
RESOLUCIÓN 032 DE 1996	9 de Abril de 1996	Por la cual se definen medidas transitorias en materia de tarifas de Gas Propano para los municipios afectados por las restricciones de tráfico vehicular por el puente de Gambote (Córdoba).	CREG
RESOLUCIÓN 073 DE 1996	10 de Septiembre 1996	Por la cual se fijan los precios de comercialización y distribución del Gas Licuado del Petróleo (GLP) o gas propano , y se dictan otras disposiciones.	CREG
RESOLUCIÓN 074 DE 1996	10 de Septiembre 1996	Por la cual se regula el servicio público domiciliario de gases licuados del petróleo (GLP) , y se dictan otras disposiciones.	CREG

RESOLUCIÓN 91 DE 1996	15 de Octubre de 1996	Por la cual se modifica la Resolución CREG-073 del 10 de septiembre de 1996, por la cual se fijaron los precios de comercialización y distribución del gas licuado del petróleo (GLP) o gas propano, y se dictaron otras disposiciones.	CREG
RESOLUCIÓN 96 DE 1996	29 de Octubre de 1996	Por la cual se modifica la Resolución CREG-074 de 1996, mediante la cual se reguló el servicio público domiciliario de gases licuados del petróleo (GLP), y se dictaron otras disposiciones.	CREG
RESOLUCIÓN 117 DE 1996	28 de Noviembre de 1996	Por la cual se establece, para el servicio público domiciliario de distribución de los gases licuados del petróleo (GLP), cuáles eran, dentro de las tarifas existentes al entrar en vigencia la Ley 142 de 1994, los factores que se estaban aplicando para dar subsidios.	CREG
RESOLUCIÓN 083 DE 1997	29 de Abril de 1997	Por la cual se establece la fórmula tarifaria general de costos y las fórmulas tarifarias de las actividades de los comercializadores mayoristas y distribuidores de los gases licuados del petróleo (GLP) y se dictan otras disposiciones.	CREG
RESOLUCIÓN 084 DE 1997	29 de Abril de 1997	Por la cual se establecen las fórmulas tarifarias por producto y transporte aplicables a los grandes comercializadores de los gases licuados del petróleo (GLP) y se dictan otras disposiciones.	CREG
RESOLUCIÓN 110 DE 1997	10 Julio de 1997	Por la cual se fijan los precios de comercialización y distribución del gas licuado del petróleo (GLP) o gas propano, y se dictan otras disposiciones.	CREG
RESOLUCIÓN 111 DE 1997	10 de Julio de 1997	Por la cual se rechaza un recurso interpuesto por la Asociación Colombiana de Fondos de Mantenimiento, Reparación y Reposición de Cilindros para GLP, AFOMDIGAS, contra la Resolución No. 083 de 1997 expedida por la CREG.	CREG

RESOLUCIÓN 131 DE 1997	29 de Julio de 1997	Por la cual se fijan los precios de distribución del gas licuado del petróleo (GLP) o gas propano , para la Isla de San Andrés y dictan otras disposiciones (DOF 43105, 12/08/97).	CREG
RESOLUCIÓN 146 DE 1997	29 de Agosto de 1997	Por la cual se modifica la Resolución CREG-074 de 1996, mediante la cual se reguló el servicio público domiciliario de gases licuados del petróleo (GLP) , y se dictaron otras disposiciones.	CREG
RESOLUCIÓN 80505 DE 1997	17 de Marzo de 1997	Por la cual se dicta el reglamento técnico al cual debe someterse el almacenamiento, manejo, comercialización mayorista y distribución de Gas Licuado del Petróleo, GLP.	MinMinas
DECRETO 1521 DE 1998	4 de Agosto de 1998	Por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio.	
RESOLUCIÓN 035 DE 1998	25 de Febrero de 1998	Por la cual se adecuan las fechas y términos establecidos en las Resoluciones CREG-083 y 084 de 1997, de acuerdo con la nueva fecha de aplicación, por primera vez, de las fórmulas tarifarias para el servicio público domiciliario de los gases licuados del petróleo (GLP).	CREG
RESOLUCIÓN 038 DE 1998	9 de Marzo de 1998	Por la cual se establecen los precios de distribución del gas licuado del petróleo (GLP) para la Isla de San Andrés y se dictan otras disposiciones.	CREG
RESOLUCIÓN 009 de 2000	2 de Marzo de 2000	Por la cual se somete a consideración de los agentes y terceros interesados el marco regulatorio para el Servicio Público de Gases Licuados de Petróleo, GLP y sus actividades complementarias.	CREG
RESOLUCIÓN 048 DE 2000	11 de Agosto de 2000	Por la cual se establece para el servicio público domiciliario de distribución de los Gases Licuados del Petróleo (GLP), el valor del Margen para Seguridad y se adoptan otras disposiciones relacionadas con este servicio.	CREG

RESOLUCIÓN 052 DE 2000	17 de Agosto de 2000	Por la cual se modifica el valor del componente Cargo Estampilla Base por Transporte (Eo), de la fórmula tarifaria aplicable al servicio público domiciliario de Gases Licuados del Petróleo (GLP).	CREG
RESOLUCIÓN 086 de 2000	20 de Noviembre de 2000	Por la cual se somete a consideración de los agentes y terceros interesados, el Marco Regulatorio para el Servicio Público Domiciliario de Gas Licuado del Petróleo y sus actividades complementarias.	CREG
RESOLUCIÓN 010 DE 2001	20 de Febrero de 2001	Por la cual se modifica la fórmula tarifaria para determinar el precio al usuario final del servicio público domiciliario de Gases Licuados del Petróleo (GLP).	CREG
RESOLUCIÓN 044 DE 2001	7 de Mayo de 2001	Por la cual se establecen las fórmulas tarifarias de las actividades de los distribuidores de los gases licuados del petróleo (GLP) en cilindros de 30 y 80 lb nominales y las fórmulas tarifarias para determinar sus precios de venta al público.	CREG
DECRETO 1609 DE 2002	31 de Julio de 2002	Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera.	
RESOLUCIÓN 009 DE 2002	14 de Febrero de 2002	Por la cual se fijan los factores contenidos en las fórmulas tarifarias, que permiten establecer la capacidad, en galones, de los cilindros utilizados en la distribución de GLP.	CREG
RESOLUCIÓN 066 2002	15 de Abril de 2002	Por la cual se somete a consideración de los agentes, usuarios y terceros interesados las bases sobre las cuales se definirá la fórmula aplicable a las diferentes actividades de la prestación del servicio público domiciliario de GLP.	CREG
RESOLUCIÓN 011 DE 2003	12 de Febrero de 2003	Por la cual se establecen los criterios generales para remunerar las actividades de distribución y comercialización de gas combustible , y las fórmulas generales para la prestación del servicio público domiciliario de distribución de gas combustible por redes de tubería.	CREG

RESOLUCIÓN 109 DE 2003	14 Diciembre de 2003	Por la cual se somete a consideración de los agentes, usuarios y terceros interesados la propuesta de Marco Regulatorio para el Servicio Público Domiciliario de Gas Licuado del Petróleo (GLP).	CREG
RESOLUCIÓN 013 DE 2004	12 de Febrero de 2004	Por la cual se establecen los factores de capacidad en galones para cilindros de GLP para la determinación del precio de venta al público.	CREG
RESOLUCIÓN 063 DE 2006	11 Septiembre de 2006	Por la cual se establece el precio de referencia para remunerar los cilindros portátiles de GLP para reposición con cargo a los recursos del margen de seguridad dentro del programa de mantenimiento y reposición de cilindros y tanques estacionarios.	CREG
RESOLUCIÓN 180196 DE 2006	21 de Febrero de 2006	Por la cual se expide el Reglamento Técnico para Cilindros y Tanques Estacionarios utilizados en la prestación del servicio público domiciliario de Gas Licuado del Petróleo, GLP, y sus procesos de mantenimiento.	MinMinas
RESOLUCIÓN 066 DE 2007	19 Julio de 2007	Por la cual se establece la regulación de precios de suministro de GLP de Comercializadores Mayoristas a Distribuidores.	CREG
RESOLUCIÓN 023 DE 2008	5 de Marzo 2008	Por la cual se establece el Reglamento de Distribución y Comercialización Minorista de Gas Licuado de Petróleo.	CREG
RESOLUCIÓN 024 DE 2008	5 de Marzo 2008	Por la cual se establece la transición en la remuneración del almacenamiento de los actuales comercializadores mayoristas durante el próximo periodo tarifario.	CREG
RESOLUCIÓN 045 DE 2008	23 de Abril 2008	Por la cual se establece la regulación aplicable al Periodo de Transición de un esquema de parque universal de cilindros a un esquema de parque marcado de cilindros de propiedad de los distribuidores, en el marco de la prestación del Servicio Público de Distribución de GLP y se dictan otras disposiciones con respecto al Margen de Seguridad.	CREG

RESOLUCIÓN 059 DE 2008	12 Junio de 2008	Por la cual se modifica la Resolución CREG-066 de 2007 relacionada con la regulación que establece los precios de suministro de GLP de Comercializadores Mayoristas a Distribuidores.	CREG
RESOLUCIÓN 060 DE 2008	12 Junio de 2008	Por la cual se ordena publicar un proyecto de resolución para la adopción de la metodología para el establecimiento de la remuneración de las actividades de Distribución y Comercialización Minorista del Servicio Público Domiciliario de GLP.	CREG
RESOLUCIÓN 067 DE 2008	23 de Junio 2008	Por la cual se establecen metas individuales de reposición de cilindros universales utilizados en la prestación de servicio de Gas Licuado de Petróleo (GLP) y las metas individuales de recolección del Programa REPU para su reemplazo por un parque universal de cilindros marcados propiedad de los distribuidores inversionistas de los cuales trata la Resolución CREG 045 de 2008.	CREG
RESOLUCIÓN 087 DE 2008	4 de Agosto de 2008	Por la cual se ordena hacer público un proyecto de resolución de carácter general, que pretende adoptar la CREG " por la cual se establecen reglas de integración vertical para las actividades del Servicio Público Domiciliario de GLP y se dictan otras disposiciones".	CREG
RESOLUCIÓN 090 DE 2008	14 de Agosto de 2008	Por la cual se somete a consideración de la Empresa Colombiana de Petróleos, Ecopetrol, una fórmula de transición para alcanzar el precio de Gas Licuado del Petróleo establecido mediante las Resoluciones CREG 066 de 2007 y 059 de 2008.	CREG
RESOLUCIÓN 091 DE 2008	27 de Agosto de 2008	Por la cual se ordena hacer público un proyecto de resolución de carácter general, que pretende adoptar la CREG "por la cual se modifica la Resolución CREG 023 de 2008" .	CREG
RESOLUCIÓN 098 DE 2008	26 de Septiembre de 2008	Por la cual se establece el precio de compra del Cilindro del Parque Universal de GLP de propiedad de los usuarios durante el Periodo de Transición.	CREG

RESOLUCIÓN 164 DE 2008	22 de Diciembre de 2008	Por la cual se modifican los Artículos 26 y 34 de la Resolución CREG 045 de 2008 y se deroga el Artículo 14 de la Resolución CREG 067 de 2008.	CREG
RESOLUCIÓN 180581 DE 2008	23 de Abril 2008	Por la cual se expide el Reglamento Técnico para Plantas de Envasado de Gas Licuado del Petróleo.	MinMinas
RESOLUCIÓN 181464 DE 2008	3 de Septiembre 2008	Por medio de la cual se modifica la Resolución 180196 de 2006 y se establecen requisitos de Revisión y Marcación de Cilindros Universales Adecuados y de Cilindros Nuevos Marcados.	MinMinas
RESOLUCIÓN 001 DE 2009		Por la cual se aprueban los principios generales y la metodología para el establecimiento de los cargos de Distribución y Comercialización Minorista de GLP.	CREG
RESOLUCIÓN 002 DE 2009	30 de Enero 2009	Por medio del cual se corrige un error en la descripción del factor de las fórmulas tarifarias que definen el precio del suministro del GLP de Comercializadores Mayoristas a Distribuidores en la Resolución CREG 066 DE 2007.	CREG
RESOLUCIÓN 009 DE 2009	18 de Febrero 2009	Por la cual se establecen los factores de capacidad en galones para cilindros de GLP para la determinación del precio de venta al público en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.	CREG